

Reservado



UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

Mestrado

SISTEMAS SÓCIO-ORGANIZACIONAIS DA ACTIVIDADE ECONÓMICA

Especialização

SOCIOLOGIA DA EMPRESA

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

O CASO PORTUGUÊS

Sandra Marina de Jesus Corredoura Fanha

Orientação: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Júri:

Presidente: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Vogais: Professor Doutor João Carlos de Oliveira Moreira Freire
Professora Doutora Maria João Ferreira Nicolau dos Santos Camilo

Julho/2002



Glossário de Abreviaturas

Boletim <i>Coesão Social das Empresas</i>	Boletim CSE
Corporate Social Responsibility - Europe	CSR Europe
Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social	Declaração
Presidência Portuguesa da União Europeia	PPUE
Responsabilidade Social das Empresas - Portugal	RSE Portugal
União Europeia	UE
The Copenhagen Center	TCC

RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS – O CASO PORTUGUÊS

Sandra Marina de Jesus Corredoura Fanha

Mestrado: Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica/Sociologia da Empresa

Orientador: Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira

Provas concluídas em:

Resumo

A exclusão social é hoje considerada como uma das principais ameaças e desafios que se colocam ao mundo, para a qual a resposta sublinha a necessidade da aplicação prática e conjunta de um sentido de coesão social, de justiça e de responsabilidade.

Os princípios para uma estratégia global contra a exclusão social apontam o papel das empresas como sendo extremamente importante, nomeadamente, ao nível da sua responsabilidade social, bem como ao nível da mobilização dos restantes intervenientes na esfera económica, social e política.

Assim, a presente dissertação tem por objectivo determinar o papel da responsabilidade social das empresas e das Instituições criadas para a sua multiplicação, no actual contexto de profundas transformações económicas, políticas, sociais, demográficas e organizacionais.

Embora estas transformações ocorram à escala mundial e envolvam diversos actores, a presente investigação focaliza-se, em termos geográficos, na esfera europeia, centrando-se ao longo do trabalho, e mediante a realização de um estudo de caso, na realidade empresarial de diversas instituições portuguesas.

Palavras-chave: Responsabilidade Social; Exclusão Social; Coesão Social; Empresas; Redes; Parcerias.

Abstract

Today social exclusion is regarded as one of the main threats and challenges to be put to the world, whose response stresses the necessity of a whole practical application of a meaning for social cohesion, justice and responsibility.

The principles for global strategy against social exclusion stand out the role of enterprises as one of the major relevance, namely where social responsibility are concerned, as well as the mobilization of the remaining intervenients within the economic, social and political scope.

Thus, the aim of the present thesis would be to determine the role of corporate social responsibility and of institutions created for its multiplication, within the present context of profound economic, political, social, demographic and organisational changes.

Although these changes may occur worldwide and involve different entities, the present research is based, in geographical terms, on the european level, focussing throughout the essay, and with the help of a study case, in corporate's reality of different portuguese institutions.

Key-words: Social Responsibility; Social Exclusion; Social Cohesion; Enterprises; Networks; Partnerships.

ÍNDICE

Glossário	1
Resumo	2
Agradecimentos	5
Introdução	6

PARTE I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Responsabilidade Social, Exclusão Social e Coesão Social	9
2. O Contexto de Emergência da Resposta Europeia	16
2.1 <i>Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social</i>	16
2.1.1 Princípios e Áreas de Intervenção das Empresas	20
2.1.2 Posição do Tecido Empresarial Europeu	22
2.2 Criação da <i>CSR Europe</i>	23
2.2.1 Programas da <i>CSR Europe</i>	27
2.2.2 Alquimia das Parcerias	30
2.3 Atitudes Europeias em relação à Responsabilidade Social das Empresas	36
3. O Contexto de Emergência da Resposta Portuguesa	40
3.1 As Empresas Portuguesas face à Coesão Social	40
3.2 Criação da <i>RSE Portugal</i>	47
3.2.1 Programas RSE Portugal	51
3.2.2 Responsabilidade Social e Mecenato Social	53
3.2.3 Responsabilidade Social e Voluntariado	55
3.2.4 Práticas de Coesão Social em Portugal	59
3.3 <i>A Estratégia de Lisboa - Presidência Portuguesa da União Europeia</i>	62
3.3.1 <i>Para uma Europa Empreendedora e Inclusiva</i>	
Contributo Empresarial	62
3.3.2 <i>União Europeia como Elemento Catalizador</i>	
Prioridades e Resultados	66

3.3.3 <i>Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas - Livro Verde</i>	77
4. Visões sobre Responsabilidade Social das Empresas	80
PARTE II – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO	
5. Operacionalização da Pesquisa	91
5.1. Problemática	91
5.2. Questões de Partida	91
5.3. Quadro de Hipóteses	92
5.4. Metodologia	92
5.4.1 Objecto de Estudo	92
5.4.2 Técnicas de Pesquisa	94
5.4.2.1. Análise Documental	94
5.4.2.2. Entrevista por Questionário Estruturado	97
PARTE III – CASO PRÁTICO	
6. Estudo de Caso	99
6.1. Caracterização das Empresas Respondentes	99
6.2. Descrição dos Resultados	111
6.3. Análise Comparativa	125
PARTE IV – DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	
7. Conclusões	131
Bibliografia	139
Anexos	142

Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Maria Carvalho Ferreira, orientador científico desta dissertação, por toda a sua disponibilidade, saber e rigor.

À RSE Portugal (Responsabilidade Social das Empresas – Portugal), na pessoa do Dr. Gonçalo Torres Pernas, que me disponibilizou importantes informações sem as quais não me teria sido possível realizar este trabalho.

Às Empresas Aderentes à RSE Portugal por toda a colaboração prestada no desenvolvimento do estudo de caso.

À Dra. Alexandra Cordeiro, que colaborou na revisão do documento.

A todos os Professores do mestrado de *Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade Económica*, na Especialização de *Sociologia da Empresa*, do Instituto Superior de Economia e Gestão, dos anos lectivos 1998/1999 e 1999/2000.

À minha família, cuja preciosa ajuda me permitiu levar a cabo a parte escolar e a elaboração da tese de mestrado, aqui fica o meu profundo agradecimento.



Introdução

O meio envolvente das empresas nos países desenvolvidos, designadamente, no espaço europeu, está em transformação acelerada devido à globalização.

Ao Estado exige-se um papel regulador fundamental, promovendo a coesão social e flexibilizando o mercado de trabalho, garantindo as condições de segurança profissional e social.

Às Empresas, exige-se cada vez mais responsabilidade social, participando em parcerias para a coesão social e investindo no capital humano.

Daqui resultam desafios fundamentais para a iniciativa empresarial e para as políticas públicas.

Os factores críticos do sucesso empresarial, no século XXI e neste contexto, serão cada vez mais os investimentos em capital humano, bem como a flexibilidade organizacional apta a gerar a capacidade de explorar as oportunidades, prevenindo as ameaças que resultam das grandes transformações sociais e demográficas em curso.

A exclusão social é considerada como uma das principais ameaças e desafios à Europa, para a qual a resposta deva ser a aplicação prática e conjunta de um sentido de coesão social, de justiça e de responsabilidade.

Assim, a presente dissertação tem por objectivo determinar o papel da responsabilidade social das Empresas e das Instituições criadas para a sua efectivação, no actual contexto de profundas transformações económicas, políticas, sociais, demográficas e organizacionais.

Embora estas transformações ocorram à escala mundial e envolvam diversos actores, a presente investigação focaliza-se em termos geográficos, na esfera europeia, centrando-se ao longo do trabalho e, mediante a realização de um estudo de caso, na realidade empresarial de cinco instituições portuguesas, a saber, uma associação sem fins lucrativos, cuja missão consiste em impulsionar, coordenar e divulgar boas práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas e quatro empresas portuguesas aderentes dessa instituição.

Assim, na **Parte I, o capítulo 1**, aqui considerado como introdutório, possibilita o enquadramento teórico dos conceitos responsabilidade social, exclusão social e coesão social, analisando-se as respectivas envolventes e a forma como têm evoluído.

Nos **capítulos 2 e 3**, aqui considerados como intermédios, proceder-se-á ao enquadramento da resposta europeia e portuguesa, nomeadamente, as acções exercidas pelas instituições europeias e portuguesas, cujas missões se centram no apoio ao desenvolvimento de práticas de coesão social, em empresas que assumem a sua responsabilidade social como um objectivo estratégico empresarial. Focar-se-ão os aspectos essenciais - estrutura, objectivos, programas, áreas de actuação dessas instituições, numa perspectiva global, por forma a compreender o seu campo de acção, a sua evolução espaço-temporal e a forma como se têm difundido. Inseridos neste capítulo abordaremos ainda o tema das parcerias sociais, os resultados de um estudo europeu sobre as atitudes dos consumidores europeus face à responsabilidade social das empresas, e o contributo de dois estudos portugueses alusivos às práticas de coesão social praticadas em Portugal. Analisar-se-á, ainda, a responsabilidade social na perspectiva do mecenato social e do voluntariado, bem como o impacto da Estratégia de Lisboa, aquando da Presidência Portuguesa da União Europeia e ainda, a apresentação do Livro Verde *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*.

Ainda na **Parte I**, surge o **capítulo 4**, aqui considerado como estratégico, englobando as actuais visões sobre o papel das empresas e dos gestores na promoção de um desenvolvimento sustentado, através da sua responsabilização social.

Após o enquadramento temático realizado na Parte I, a **Parte II, capítulo 5** do presente trabalho, consiste na operacionalização do estudo de caso, designadamente, a problemática estabelecida, as questões de partida e o respectivo quadro de hipóteses e metodologia adoptada.

Na **Parte III, capítulo 6**, procurar-se-á verificar qual o panorama português face à responsabilidade social das empresas, através da caracterização, descrição e análise do estudo de caso efectuado a quatro empresas portuguesas, membros da RSE Portugal e da CSR Europe, instituições empenhadas na problemática da responsabilidade social das empresas. Proceder-se-á à caracterização das empresas respondentes e do pessoal ao serviço, bem como à descrição dos resultados e a uma análise comparativa dos mesmos.

O trabalho termina com a **Parte IV, capítulo 7**, referente às conclusões do presente estudo.

Parte I – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

1. Responsabilidade Social, Exclusão Social e Coesão Social

O meio envolvente das empresas nos países desenvolvidos, designadamente, no espaço europeu, está em permanente transformação devido à globalização, assistindo-se, deste modo, a uma mobilidade crescente dos recursos financeiros, cada vez mais concentrados em grandes investidores institucionais transnacionais; às operações de economia em tempo real, facultadas pela difusão veloz das novas tecnologias da informação e da comunicação, que criam uma nova economia de serviços de nível planetário e profundas transformações sociais e demográficas, nomeadamente ao nível da família e dos modos de vida, que resultam na quebra continuada da fecundidade, na longevidade crescente e no consequente envelhecimento demográfico.

Os factores críticos do sucesso empresarial, no século XXI e neste contexto, serão cada vez mais os investimentos em capital humano e a acumulação do capital intelectual, bem como a flexibilidade organizacional apta a gerar a capacidade de explorar oportunidades, prevenindo as ameaças que resultam das transformações.

A exclusão social é aqui considerada como uma das principais ameaças e desafios à Europa, para a qual a resposta deva ser a aplicação prática e conjunta de um sentido de coesão social, de justiça e de responsabilidade. Daqui resultam desafios fundamentais para a iniciativa empresarial e para as políticas públicas.

Ao Estado exige-se um papel regulador fundamental, promovendo a coesão social e flexibilizando o mercado de trabalho, garantindo as condições de segurança profissional e social.

Às Empresas exige-se cada vez mais responsabilidade social, participando em parcerias para a coesão social e investindo no capital humano.

Daqui resultam três conceitos centrais para o desenvolvimento do presente trabalho, que são, a responsabilidade social, a exclusão social e a coesão social.

Da pesquisa efectuada, a expressão *responsabilidade social* surge, no âmbito dos Direitos Humanos e do Serviço Social, considerada, neste contexto, enquanto “valor filosófico juntamente com o valor da Vida, da Liberdade e Autonomia, da Igualdade e Não Discriminação, da Justiça, da Solidariedade, Evolução, Paz e Não Violência, e das Relações entre o Homem e a Natureza, assumindo, todos estes valores, uma importância central em todos os sectores da sociedade (ONU/ISSSL, 1999:30-35).

No entender deste organismo, muitos dos problemas com que a sociedade hoje se confronta, a nível micro, meso e macro, nos diferentes sectores, “derivam de uma crise de valores subjacente, havendo que reforçar as explicações psicossociais e económicas de tais problemas, através da compreensão de uma dimensão diferente e mais profunda e do conhecimento da interrelação entre as estruturas e processos psíquicos, sócio-económicos e valorativos”.

A responsabilidade social entendida enquanto valor filosófico, “implica a adopção de medidas a favor dos que sofrem e das vítimas: defendê-los, patrocinar as suas causas e prestar-lhes auxílio”.

Subjacente à expressão responsabilidade social, e ainda citando a referida fonte, surge a noção de “ser depositário, segundo a qual tudo de que dispomos é posto ao nosso cuidado para ser partilhado e utilizado em benefício dos outros, transcendendo a repartição da riqueza, abrangendo a utilização e consagração do



talento intelectual e potencialidades de cada um em prol do progresso da Humanidade.”

Também na perspectiva dos direitos humanos surge uma reflexão sobre a relação do fenómeno da *exclusão social* com as noções de cidadania e democracia, consideradas como raramente abordadas na perspectiva das ciências sociais. De um modo geral, a exclusão é reconhecida como um problema social, como uma realidade que reclama acções e políticas de integração, mas é raro ser analisada na perspectiva dos direitos humanos fundamentais (Costa, 2001:7).

Segundo este autor, o conceito exclusão social surgiu no discurso político nacional há cerca de cinco anos, sendo actualmente uma expressão de uso generalizado, não existindo, no entanto, unanimidade entre os especialistas quanto ao seu sentido.

Este conceito pertence à perspectiva própria da tradição francesa na análise de pessoas e grupos desfavorecidos e, citando Robert Castel, “exclusão social consiste na fase extrema do processo de marginalização, entendido este como um percurso descendente, ao longo do qual se verificam sucessivas rupturas na relação do indivíduo com a sociedade” (id,ibid:10).

Relevante neste percurso é a ruptura com o mercado de trabalho que se traduz em desemprego, sobretudo prolongado, sendo a fase extrema da exclusão social a ruptura não só com o mercado de trabalho, mas também a ruptura familiar, afectiva e de amizade.

Importa aqui referir que, neste sentido, pode haver pobreza sem exclusão social, considerando-se então, na perspectiva exposta, duas realidades distintas que nem sempre coexistem.

Para além da tradição francesa, também a tradição britânica se apresenta extremamente rica no estudo dos indivíduos e dos grupos desfavorecidos. Citando Graham Room, este distingue a tradição britânica da francesa, entendendo que a primeira se ocupa sobretudo de aspectos distributivos – pobreza, ao passo que a segunda se interessa mais pelos aspectos relacionais - exclusão social (id,ibid:12).

Diversos estudos europeus permitiram estabelecer um conceito de exclusão social que abarca a noção de pobreza e inclui outras situações, que embora não sendo de pobreza, são caracterizadas por rupturas ao nível das relações sociais.

Bruto da Costa chama a atenção para três aspectos que importa determinar à partida, relativamente à expressão *exclusão social*: implica um *contexto de referência* do qual se está excluído, a *qualificação social* relaciona-se com a sociedade (neste entendimento exclusão tem a ver com cidadania), e finalmente, o seu *oposto* é correntemente designado por inclusão/integração/inserção social (id,ibid:13-14).

Considera ainda que o exercício pleno da cidadania implica e traduz-se no acesso a um conjunto de sistemas sociais básicos, acesso que deve entender-se como uma forma de relação (id,ibid:14).

Estes sistemas sociais básicos podem agrupar-se nos domínios do social (a família, a associação cultural, o grupo de colegas), do económico (mecanismos geradores de recursos, mercado de bens e serviços e sistema de poupanças), do institucional (sistemas prestadores de serviços – educação, saúde, justiça – instituições relacionadas com direitos cívicos e políticos), do territorial (bairros, concelhos, países) e das referências simbólicas (identidade social, auto-estima, auto-confiança, perspectivas de futuro, capacidade de iniciativa, entre outras).

A exclusão social apresenta-se assim como um fenómeno complexo e heterogéneo, sendo que, em rigor, se deve falar de exclusões sociais.

Optando pelo critério de classificação das causas imediatas, uma vez que possibilita a indicação das soluções necessárias, Bruto da Costa (id,ibid:21-24) identifica então a exclusão social de tipo económico, social, cultural, origem patológica, ou por comportamentos auto-destrutivos.

A exclusão social de tipo económico trata-se de pobreza, constituindo-se como uma situação de privação múltipla, por falta de recursos, e caracteriza-se basicamente por más condições de vida, baixos níveis de instrução e de qualificação profissional, emprego precário.

A exclusão social de tipo social situa-se no domínio dos laços sociais e consiste numa situação de privação de tipo relacional, caracterizada pelo isolamento, por vezes associada à falta de auto-suficiência ou de autonomia pessoal. Situam-se aqui os idosos, os deficientes e os doentes crónicos. Este tipo de exclusão pode não ter qualquer relação com a falta de recursos, todavia, sendo esse o caso, teremos uma situação de exclusão de tipo social sobreposta ou decorrente da exclusão de tipo económico.

A exclusão social de tipo cultural toma forma através dos fenómenos do racismo e de certas formas de nacionalismo, dando origem à exclusão social de minorias étnico-culturais e também de ex-reclusos.

A exclusão social de origem patológica deve-se a problemas de natureza psicológica ou mental, crónicos ou episódicos.

A exclusão social por comportamentos auto-destrutivos relaciona-se com os problemas de alcoolismo, toxicodependência e prostituição, ou outras formas de alienação individual.

Chama ainda a atenção para o facto de que estes tipos de exclusão social muitas vezes surgem sobrepostos na prática, e uma forma de exclusão pode ser em determinados casos consequência de outra.

No princípio dos anos noventa a Comunidade Europeia, introduziu a expressão *exclusão social* no discurso comunitário europeu, atribuindo-lhe um sentido diferente do original (perspectiva francesa), pois procurou que a expressão substituísse o termo e a noção de pobreza designando por exclusão social não apenas a fase terminal do processo, mas o próprio processo de marginalização. Entretanto, veio a consolidar-se a utilização da expressão *exclusão social* nos documentos oficiais da UE.

Relativamente ao conceito *coesão social*, surgiu no contexto comunitário a seguir à realização do mercado interno e constituiu uma das principais questões com que se defrontaram as instituições comunitárias, e como adiante veremos, continuou a ser um tema importante nos anos que se seguiram, pois considerou-se que este assumiria particular destaque na manutenção do processo de integração europeia.

A opinião geral era de que se deveriam envidar esforços para elevar o nível de desenvolvimento económico e social das regiões mais pobres da comunidade para que estas atingissem os níveis médios comunitários.

Neste sentido, e no contexto comunitário, coesão consiste no "grau no qual as disparidades em termos de bem-estar económico e social entre regiões ou grupos da comunidade são política e socialmente toleráveis" (Begg e Mayes, 1992: 13).

Relevantes para o presente trabalho são aqui, especificamente, os aspectos sociais da coesão, sendo estes considerados, pelos organismos comunitários, os mais difíceis de abordar, pois não são lineares nem a determinação de objectivos consensuais, nem a obtenção de indicadores comparativos relevantes.

Em alguns países o termo “social” é entendido como sendo a interacção entre parceiros sociais (Estado, entidades patronais e o trabalho organizado), noutros, associa-se aos grupos desfavorecidos.

No entanto, foi sempre claramente assumido pela UE que uma integração económica causa sempre mudanças sociais, independentemente das várias interpretações que o termo social possa por vezes suscitar.

A coesão social, por sua vez, chama a atenção para o reconhecimento das consequências de iniciativas políticas e económicas sobre o plano social e apela para uma actuação atenuante. Assim, a coesão social, embora sendo um conceito amorfo, foi considerada, como adiante veremos, como um objectivo-chave da política comunitária dos anos 90 e 2000.

2. O Contexto de Emergência da Resposta Europeia

No ponto anterior abordou-se, de forma introdutória, a temática da responsabilidade social, da exclusão social e da coesão social. Neste ponto, analisar-se-à a forma como estes conceitos têm evoluído no contexto europeu, nomeadamente ao nível das instituições envolvidas, e de como têm vindo a assumir maior importância ao longo do tempo. Por motivos de coerência, procurou seguir-se uma linha de orientação lógico-sequencial.

Seguindo esta lógica, no contexto europeu tomar-se-ão como referências institucionais a União Europeia e a Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social, actualmente designada por CSR Europe, respectivas acções e estudos desenvolvidos, nomeadamente o estudo sobre *Atitudes europeias em relação à responsabilidade social das empresas*.

2.1. Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social

O ano de 1995 foi o “ano-alavanca” na luta contra a exclusão social, uma vez que foi o ano da redacção da *Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social*¹, e também o ano de lançamento da *Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social*, duas acções consideradas determinantes para o desenvolvimento da responsabilidade social das empresas.

No entanto, outras iniciativas se destacam em 1995:

- Na Conferência Mundial para o Desenvolvimento Social, realizada no Rio de Janeiro e em Copenhaga, os Governos Europeus chegaram a um consenso sobre a necessidade de colocar as pessoas no centro do desenvolvimento e comprometeram-se a combater a pobreza, atingir o pleno emprego e assumir a integração social como primordial nos objectivos do desenvolvimento.

¹ Documento em Anexo 1.

- Lançamento do Centro Copenhaga (TCC), uma organização internacional autónoma, criada pelo Governo dinamarquês para promover parcerias voluntárias entre empresas, Governo e sociedade civil, tendo como objectivo a coesão social e a luta contra a exclusão social.
- No Conselho Mundial de Empresas para o Desenvolvimento Sustentado, uma coligação de 140 empresas internacionais comprometem-se relativamente ao desenvolvimento sustentado.

Posteriormente, ainda em 1995, o desemprego e a pobreza foram os pressupostos para a redacção da *Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social*, documento redigido por empresários europeus e subscrito pela UE, na pessoa de Jacques Delors.

Para se compreenderem as razões que na altura levaram à redacção desse documento, importa enquadrar uma breve avaliação à questão central do emprego na sociedade moderna, efectuado por *Business Social Cohesion Partners*, “enquanto que o período de desenvolvimento industrial alimentava naturalmente a crescente tendência de criação de emprego e de estruturas empresariais, agora, a sociedade pós-industrial caracteriza-se pela redundância de emprego e das estruturas empresariais. Isto significa que anteriormente, o desenvolvimento industrial e o emprego andavam de mãos dadas; conquanto, agora, o desenvolvimento pós-industrial e a concorrência comercial são alcançados à custa do emprego. Os que trabalham em empresas privadas, podem testemunhar como o emprego e as estruturas empresariais são condicionadas pelo impacto das novas tecnologias, bem como pela globalização dos mercados” (Boletim CSE nº3, 1998:4).

Dos 32 milhões de desempregados dos países da OCDE, cerca de 20 milhões seriam oriundos da UE. O colapso da procura de mão-de-obra não qualificada na indústria da manufatura – causada não só pela evolução tecnológica, como pela concorrência dos países de baixo custo de mão-de-obra – teve um dramático efeito nas fontes tradicionais de emprego, particularmente para as pessoas sem qualificação ou com baixo grau de qualificação.

A evolução crescente destes extractos populacionais – excluídos pelos mercados convencionais de emprego e estigmatizados pelo desemprego – ameaçariam seriamente a consolidação da sociedade europeia.

A política da UE, relativamente aos socialmente excluídos conduziria à realização de contratos entre os Governos e a sociedade civil, dentro do princípio de que os excluídos sociais devem ter o direito de viver na sociedade, incluindo o acesso aos serviços do emprego e da formação, abrigo e cuidados de saúde.

Foi considerado que as organizações empresariais teriam um papel a desempenhar para garantir esses direitos. Deste modo, a Declaração foi redigida por empresários para ser posta em prática nas empresas.

Com este documento, as empresas e as organizações empresarias signatárias expressam o seu comprometimento em participar em acções comuns tendo em vista a prevenção e o combate à exclusão social. Este documento traduziu-se, então, como a primeira tentativa de resolução formal e conjunta, por parte da comunidade empresarial, face à problemática da exclusão social.

As taxas de desemprego, segundo números difundidos pelas instituições europeias, tinham atingido níveis elevados e os milhares de pessoas que viviam abaixo do limiar da pobreza fizeram com que a exclusão social se tornasse no maior desafio da UE.

A informação existente proveniente de organismos comunitários revela que a exclusão se traduz ao nível do emprego, da saúde, da educação e da habitação, assumindo-se como um problema estrutural, não resultando de incapacidades individuais, mas antes e sobretudo, de mudanças económicas, sociais e tecnológicas da sociedade europeia.

A exclusão apresenta diversos contornos, destacando-se nas áreas urbanas ou distritais em crise, na marginalização dos desempregados de longa duração, no abandono dos jovens com baixas qualificações, na persistência de barreiras à re-integração dos emigrantes e das minorias, no resvalar para a pobreza das famílias insolventes, no aumento do número de pessoas sem abrigo, entre outros.

A exclusão social é então considerada como um desafio, para a qual a resposta deva ser a aplicação prática e conjunta de um sentido de coesão social, de justiça e de responsabilidade.

Com esta Declaração procurou-se o esforço e envolvimento de todos, não só das empresas, mas também dos cidadãos em causa, das autoridades nacionais, regionais e locais, das associações de solidariedade social, das organizações não governamentais e dos parceiros sociais.

Segundo a Declaração, diversas empresas haviam já iniciado acções contra a exclusão social e sua prevenção, por motivos económicos e políticos, pois consideram-na um desperdício de recursos humanos e uma ameaça para a coesão social, ou porque procuram demonstrar preocupações ao nível da ética profissional, demonstrando a sua consciência face ao binómio progresso/responsabilidade (1995:11-12).

2.1.1 Princípios e Áreas de Intervenção das Empresas

Os princípios para uma estratégia global contra a exclusão social, assumidos nesta Declaração, apontam o papel das empresas como sendo extremamente importante, nomeadamente ao nível das políticas de gestão de recursos humanos adoptadas (id,ibid:13).

Esses princípios são o envolvimento activo de todos, a mobilização da opinião pública, a cooperação baseada na associação entre o sector público/semi-público/privado e outras organizações relevantes, uma interacção coesa entre políticas económicas e sociais, um esforço persistente e continuado e uma adaptação progressiva às medidas tomadas, e o respeito pela dignidade humana, seus direitos e responsabilidades. Esta estratégia global assume-se como um projecto de desenvolvimento a longo prazo, cujo principal objectivo é reconhecer que cada pessoa pode contribuir para a mudança.

A Declaração define como sendo cinco as principais áreas de intervenção das empresas, a saber: a promoção da integração no mercado de trabalho; o apoio à melhoria da formação profissional; evitar a exclusão dentro das empresas minimizando as situações de redundância ou tomando medidas apropriadas onde elas sejam inevitáveis; a promoção da criação de novas empresas e novos empregos, e a contribuição para a integração social em áreas particularmente desfavorecidas e de grupos marginalizados (id,ibid:15-17).

Quanto à área da promoção de integração no mercado de trabalho, as empresas signatárias recomendam que se possibilitem aos novos trabalhadores acções de acolhimento e adaptação, e que se facilite o recrutamento de pessoas que enfrentam dificuldades no mercado de trabalho, nomeadamente desempregados de longa duração e trabalhadores com baixas qualificações.

No que diz respeito à melhoria da formação profissional, a Declaração considera que as empresas podem cooperar no estabelecimento de métodos de ensino que permitam a melhoria dos conhecimentos básicos, tecnológicos e sociais, podem fornecer uma ligação entre a formação e os requisitos do mercado de emprego e podem ainda investigar processos de compatibilização entre o tempo de trabalho e a melhoria da formação profissional. As empresas devem ainda ter presente a preocupação de fazer o melhor uso do potencial dos seus empregados e melhorar as suas capacidades, planear atempadamente a formação do seu pessoal e organizar períodos de trabalho flexíveis, no sentido de uma melhoria da gestão económica e de ligações mais adaptáveis ao emprego, formação profissional, vida familiar, trabalho voluntário, etc.

Para a criação de novas empresas e novos empregos as empresas podem ter um papel activo no apoio a medidas inovadoras, libertando os quadros que pretendam criar o seu próprio negócio e adjudicando trabalho a pequenas e médias empresas. Podem também explorar novas fontes de emprego resultantes de novos requisitos no mercado.

Quanto à contribuição das empresas para a integração social em áreas geográficas desfavorecidas e integração de grupos marginalizados, a Declaração considera que as empresas podem encorajar o desenvolvimento de projectos externos que tenham em vista, quer revitalizar áreas urbanas e rurais, quer reintegrar grupos marginalizados. As organizações signatárias da referida Declaração desejam contribuir para o desafio da exclusão social, mobilizando as próprias empresas, mas também os restantes intervenientes na esfera económica, social, cultural e política.

Consideram ainda que é da responsabilidade de cada empresa, tendo em conta as suas particularidades, identificar os caminhos mais adequados para aplicar o seu sentido de responsabilidade na luta contra a exclusão social e na sua prevenção e expressam um convite a todas elas, no sentido de ajudarem na divulgação e

adesão ao seu texto, e também de desenvolverem redes de intercâmbio de informações e de experiências inovadoras assumidas pelas empresas no sentido de evitar e combater a exclusão social².

2.1.2 Posição do Tecido Empresarial Europeu

As empresas que responderam ao apelo da Declaração fizeram-no por um conjunto de razões que importa conhecer, pois as respostas obtidas, variam desde o princípio humanitário de *fazer o que deve ser feito* até à *procura de um retorno do investimento*.

Num estudo efectuado a 76 das empresas envolvidas, as respostas foram agrupadas em 4 grupos, destacando-se uma maioria relativa de 37% das empresas que apontam como razão principal uma estratégia a longo prazo; a seguir um considerável número de empresas, 33%, que consideram ser uma boa prática de gestão de recursos humanos; ainda 18,5% evidenciam a defesa da imagem e da reputação da empresa; e por fim, 12% assumem os benefícios imediatos como principal razão para o seu envolvimento (Boletim CSE nº3, 1998:4).

² Encontra-se um *Vade-mecum* anexo a esta *Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social* que contém algumas sugestões para possíveis planos de acção que as empresas queiram prosseguir.

2.2 Criação da *CSR Europe*

Ainda em 1995, com a aprovação por Jacques Delors do documento apresentado pelas empresas europeias, nascia a *European Business Network for Social Cohesion* (Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social), hoje denominada CSR Europe, organização patrocinada pela UE / Assuntos Sociais.

A CSR Europe encontra-se sediada na Bélgica tendo iniciado a sua actividade no âmbito da *Fundação Rei Balduino*. No entanto, em 1998 assumiu personalidade jurídica própria, constituindo-se enquanto Associação Internacional regida pelo Direito Belga, tendo os seus membros responsabilidade limitada.

A CSR Europe assumiu como missão encorajar e apoiar as empresas no desenvolvimento de práticas de coesão social dentro dos princípios e áreas de actuação propostas na Declaração, bem como incentivar projectos e dar visibilidade às iniciativas das empresas promotoras junto dos órgãos políticos, sociais e económicos.

Disponibiliza ainda apoios técnicos e financeiros para o desenvolvimento de projectos específicos, bem como oferece aos seus membros um conjunto de programas transnacionais, considerando que a participação de empresas das redes nacionais neste programas é enriquecida pelo intercâmbio de experiências de outras empresas europeias de ramos de actividade afins.

Os programas transnacionais³ actualmente desenvolvidos pela CSR Europe abrangem nove áreas, a saber:

- ♦ Comunicação & Informação sobre Responsabilidade Social das Empresas
- ♦ Finanças & Responsabilidade Social
- ♦ Negócio & Diversidade

³ Tradução livre de CSR Europe, 2000:11.

- ♦ Preparar os Gestores de Hoje e de Amanhã para a Responsabilidade Social das Empresas
- ♦ Envolvimento do Emprego
- ♦ Encorajar a Capacidade Empreendedora e a Regeneração Económica Local
- ♦ Educação, Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida: Para uma Sociedade do Conhecimento para Todos
- ♦ Negócio e Direitos Humanos
- ♦ Marketing Causal (relacionado com causas sociais)

A CSR Europe conta actualmente com treze membros nacionais sediados em treze países europeus, a saber: Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Irlanda, Itália, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça.

As Redes Nacionais possuem as seguintes denominações: *Belgian Enterprise Network for Social Cohesion*, *Discus*, *FES-Fundacion Empresa Y Sociedad*, *Finish Business & Society*, *Cime e IMS*, *Hellenic Business Network for Social Cohesion*, *Samenleving & Bdrijf*, *BITC Ireland*, *Sodalitas*, *Talentum*, *Business in the Community*, *Swedish Jobs & Society* e *Philiias Foundation*.

A CSR Europe foi criada para, através da acção dos seus membros nacionais e respectivas empresas fundadoras, responder aos desafios definidos na Declaração, mobilizando as empresas, nos seus respectivos países, para a luta contra a exclusão social que ameaça a Europa.

De entre as empresas que apoiam a CSR Europe encontram-se algumas das de maior projecção no sector das telecomunicações, combustíveis, transportes, consumo, banca, aparelhos industriais, consultoria, entre outras⁴.

⁴ Salientando-se a Johnson&Johnson, Microsoft, Motorola, Shell, IBM, Electricité de France, Rabobank, Volkswagen, Portugal Telecom, France Telecom e British Telecom, entre muitas outras.

A CSR Europe reúne empresas que empregam cerca de 2 milhões de pessoas na Europa e que “assumem a sua responsabilidade social como um objectivo estratégico empresarial. São consideradas grandes empresas de sucesso, que apoiam esforços da Rede que criaram, com a consciência que nenhuma empresa por maior que seja, pode trabalhar isolada neste campo” (Boletim CSE nº2, 1998:11).⁵

Entre os serviços prestados pela CSR Europe destaca-se, em 1998, a publicação de dois documentos considerados como referenciais para as empresas na pesquisa de soluções estruturantes na luta contra a exclusão social, descrevendo-se num deles, diversos programas de coesão social⁵, e identificando-se, no outro, os respectivos agentes sociais⁶.

⁵ Intitula-se “Corporate Initiatives: putting into practice the European Declaration of Business against Exclusion – 100 Case Studies/10 Member States”. A CSREurope identifica, neste documento, 100 exemplos de práticas de coesão social de empresas da UE, com a descrição de medidas concretas e efectivas que as empresas aplicaram para apoiar os programas de coesão social nos seus países. Este documento apresenta os perfis empresariais de cada empresa, assim como a identificação das parcerias sociais envolvidas e os resultados práticos dessas acções, no campo do emprego e da formação.

⁶ Intitula-se “Partners in Corporate Initiatives: stimulating job growth, improving employability and tackling social exclusion – 75 Partners/8 Member States”. Este documento relata as parcerias com sucesso entre as empresas, OG`s e ONG`s, nos seus esforços para minorar o desemprego e outras formas de exclusão social. São descritos os sistemas nacionais de Segurança Social, de oito Estados-Membros da UE em que estas iniciativas têm lugar. Estão identificadas e caracterizadas por objectivos, áreas de actividade, programas de acção, parcerias e patrocínios, as OG`s e ONG`s que se associaram a iniciativas privadas.

Estes documentos dão exemplos de empresas que obtêm resultados tangíveis por via de iniciativas próprias e, também, em acções coordenadas com outras empresas, com organismos governamentais, organismos não governamentais, e institutos privados de solidariedade social.

Segundo a CSR Europe, “estes documentos testemunham que as acções de maior sucesso no campo da responsabilidade social, são as que resultam de parcerias entre a iniciativa privada e o conjunto de organizações do sector público e associativo” (id,ibid).

Para a sensibilização e apoio a todas as necessárias mudanças na maneira de pensar e de agir dos diversos actores envolvidos, a CSR Europe e os seus membros-nacionais, o TCC, a UE e os respectivos Governos dos Estados-Membros, participam na organização do Dia Europeu e do Dia Nacional do Emprego e da Responsabilidade Social das Empresas, para além de, periodicamente, realizarem diversos plenários, conferências e seminários, dedicados a temas de responsabilidade social e de luta contra a exclusão social.

A CSR Europe tem ainda disponível na Internet o Centro de Informações sobre responsabilidade social das empresas, cujo *site*⁷ contém centenas de casos europeus de práticas que traduzem a responsabilidade social das empresas e outros organismos e instituições.

⁷ Endereço do sítio da CSR Europe: www.csreurope.org.

2.2.1 Programas da CSR Europe

De entre os programas actualmente desenvolvidos pela CSR Europe, destacam-se o Programa *Business & Human Rights* (Negócio e Direitos Humanos), o Programa *Education, Training & Lifelong Learning* (Educação, Formação e Aprendizagem ao Longo da Vida) e o Programa *Business & Diversity* (Negócio e Diversidade) (Boletim CSE nº 10, 2001: 6-7).

A CSR Europe considera que hoje em dia se regista um significativo aumento das expectativas dos consumidores, dos investidores, das ONG's e dos *media* sobre o papel das empresas na promoção dos direitos humanos. Algumas empresas já começaram a responder a este desafio, tentando integrar o respeito pelos direitos humanos nos seus valores e estratégias empresariais.

O programa *Business & Human Rights* tem como missão aumentar a *performance* social das empresas e promover o progresso humano, através da criação de um Fórum Empresarial Europeu sobre Direitos Humanos e do desenvolvimento de um diálogo construtivo com instituições da UE.

O programa foi desenvolvido em torno de três objectivos primordiais para o ano 2001: a troca de experiências sobre valores, práticas e processos das empresas ao lidar com a temática dos direitos humanos; a sensibilização dos trabalhadores e gestores através de oportunidades de formação e do diálogo *business to business*; o desenvolvimento de um diálogo construtivo entre empresas, instituições, UE e parceiros, aumentando desta forma o nível de envolvimento das empresas no estabelecimento das políticas nacionais e europeias.

Para se atingirem os objectivos delineados, a CSR Europe vai procurar, a curto prazo, (ano 2001): desenvolver uma base de dados de boas práticas e de códigos

de conduta e produzir estudos e ferramentas de *benchmarking* sobre assuntos específicos relacionados com direitos humanos; desenvolver uma rede de aprendizagem através de *workshops Business to Business*, sessões de formação e eventos; criar um Fórum Europeu informal, juntando representantes de empresas, instituições e parceiros europeus.

No entender da CSR Europe, este programa trará, como benefícios para as empresas, uma reputação empresarial positiva, melhor gestão do risco, construção de relações de confiança com os parceiros, maior empenhamento dos trabalhadores, melhoria das condições com as comunidades locais, aumento da estabilidade e da coesão social e maior atenção às necessidades dos clientes.

Considerando que a educação e a aprendizagem ao longo da vida são componentes vitais da nova economia, a CSR Europe lançou o Programa *Education, Training & Lifelong Learning*, que procura promover um acesso cada vez mais alargado às tecnologias de informação e comunicação. Tem como missão envolver as empresas em parcerias inovadoras para a formação e educação, de modo a promover a aprendizagem ao longo da vida e o acesso ao conhecimento como base para a inclusão social.

Os objectivos definidos e as actividades traçadas para 2001 envolvem: mobilizar a comunidade empresarial para a tomada de medidas em relação à educação através de uma partilha de experiências e boas práticas empresariais, procurando também desenvolver algumas ferramentas (bases de dados, publicações, *guidelines*); promover projectos-piloto de parcerias que se centrem sobre temas específicos ao nível local, nacional e transnacional, através da acção dos membros e parceiros da CSR Europe e desenvolver o diálogo entre parceiros.

Os grupos-alvo deste programa serão os cidadãos entre os 6 e os 18 anos, onde se deverão desenvolver as competências básicas ao nível da literacia, das tecnologias da informação e comunicação e da cidadania; dos 18 aos 24 anos, onde se deverá estimular uma transição eficiente entre a escola e o emprego; e os cidadãos com mais de 24 anos, onde se procurará desenvolver modelos de parceria para a aprendizagem contínua.

Como benefícios para as empresas considera-se: o aumento dos níveis qualificacionais dos trabalhadores, melhoria da reputação e imagem empresarial, contacto mais próximo com os consumidores, utilização eficiente dos recursos, maior produtividade e o potencial aumento da competitividade das comunidades locais.

Quanto aos benefícios para os educandos e educadores salientam-se: aumento da auto-empregabilidade, formação profissional e *on-the-job*, acesso mais facilitado às tecnologias de informação e comunicação e maior familiarização com as práticas industriais e empresariais.

O desenvolvimento económico, a mobilidade e a migração estão a ter um forte impacto no espaço europeu, as expectativas dos empregados e as exigências de uma sociedade mais alargada mudam, à medida que as novas gerações e os grupos sociais vão entrando no mercado de trabalho. Alguns dados que confirmam isto são: em Copenhaga, 25% do total da população escolar pertence a grupos minoritários; brevemente cerca de 25% da força laboral de Londres será constituída por pessoas oriundas de minorias étnicas; mais de metade da população feminina europeia entre os 15 e os 64 anos está empregada (id,ibid).

O programa *Business & Diversity* tem como missão ajudar e incentivar as empresas a incorporarem e desenvolverem práticas relacionadas com a diversidade, ajudá-las a ter um melhor desempenho na gestão das pessoas, na aferição da sua performance e na inovação das abordagens empresariais.

Os objectivos a atingir em 2001 passam por: criar uma maior compreensão e aceitação da diversidade entre as empresas; identificar e partilhar práticas empresariais; desenvolver ferramentas para gerir a diversidade e a igualdade de oportunidades em diferentes processos de gestão.

Estes objectivos implicam as seguintes actividades ao longo do ano 2001: fazer uma experiência-piloto com uma ferramenta de diagnóstico da diversidade a nível europeu e nacional; incentivar as empresas a uma maior abertura, para tal a CSREurope vai tentar estimular as empresas a relatarem a sua performance na gestão da diversidade; e iniciar um processo de *benchmarking* de práticas empresariais.

Para as empresas, os benefícios deste programa serão a criação de equipas e culturas de trabalho dinâmicas, a abertura e expansão a novos mercados, a diversificação na aproximação aos produtos, serviços e mercados, a maximização do talento, da experiência e do desempenho, a melhoria do equilíbrio entre o trabalho e a vida e o aumento da reputação e dos valores da empresa.

2.2.2 Alquimia das Parcerias

Tal como referido anteriormente, a Europa tem testemunhado nos últimos anos um conjunto de iniciativas levadas a cabo por parcerias, como um meio para implementar mudanças sociais ao nível local, regional e nacional.

À medida que a sociedade europeia se torna mais competitiva e interligada torna-se impossível para a maioria das organizações actuar isoladamente por maiores e mais bem organizadas que sejam, tanto a nível governamental como empresarial.

Segundo Griffiths (*Partners in Corporate Initiatives*, Boletim CSE nº2, 1998:2), a prática tem demonstrado que as acções de sucesso na luta contra a exclusão social são as que combinam as empresas com organismos públicos e privados. Esta combinação de êxito resulta da flexibilidade, criatividade e inovação das empresas privadas aliadas ao rigor e à disciplina administrativa do sector público.

Na UE, a intenção dos governos de se aliarem às empresas tem sido cada vez mais evidente. Na procura de um desenvolvimento económico sustentado, as parcerias têm assumido um papel primordial nas suas políticas estruturais.

Todavia, a participação das empresas nos programas sociais, devendo revestir-se sempre de um carácter voluntário, realista e empenhado, uma vez que as empresas já contribuem com o pagamento de taxas fiscais, directas e indirectas para os serviços de apoio social, deve também, neste contexto, possibilitar o usufruir de benefícios adicionais.

Considera ainda este autor que as empresas que melhor se adaptam às necessidades crescentes da sociedade, são as que integram as suas necessidades não comerciais nos seus objectivos empresariais e tiram partido do seu envolvimento na comunidade como parceiros das organizações públicas e não como seus substitutos (id,ibid).

Os organismos que normalmente trabalham com as empresas privadas no âmbito da exclusão social são Comitês de Reflexão (think-tanks) sobre políticas do mercado de trabalho e programas de emprego para a criação de novos empregos⁸, Entidades de Intervenção Empresarial em aspectos específicos da empregabilidade⁹, organizações que desenvolvem projectos e programas que as empresas apoiam, promovem e difundem¹⁰, Organizações Intermédias entre empresas e grupos de exclusão social para oportunidades de emprego e de formação no mercado de trabalho¹¹, Associações Empresariais de inspiração



religiosa ou orientadas por princípios éticos¹² e Organizações de parceria de base regional¹³.

Em muitos programas de coesão social da UE e dos seus Estados-Membros tem ganho crescente importância o estabelecimento de parcerias locais que tendem a reforçar a energia, capacidades e recursos dos parceiros principais, sejam eles organismos ou instituições públicas, empresários, sindicatos, organizações voluntaristas ou grupos da comunidade local, no desenvolvimento e implementação de estratégias locais de combate ao desemprego, à pobreza e à exclusão social (Boletim CSE nº 2, 1998:10).

Estas parcerias tomam diferentes formas e tendem a cobrir uma larga gama de problemas sociais, económicos e ambientais. Normalmente focam-se sobre áreas locais específicas tais como zonas suburbanas ou rurais degradadas, e muitas vezes são baseadas no interesse directo da empresa na comunidade envolvente, pois a sua actividade está por vezes interligada com a comunidade local (ex: recrutamento de pessoal, organização de eventos, apoio a associações, entre outros).

⁸ BEF – Fondation de l'Entreprise (Bélgica) e ANACT – Agence Nationale pour l'Amelioration des Conditions de Travail

⁹ Confindustria (Itália) e SBU, Small Business Unit – SHELL (Holanda)

¹⁰ FACE – Fondation Agir Contre l'Exclusion (França), SODALITAS, Association for the Development of Entrepreneurship in the Social Economy (Itália) e LENTA London Enterprise Agency (Reino Unido)

¹¹ ADSP - Agence de Développement des Services de Proximité (França) e Fondation Roi Baudoin (Bélgica)

¹² CFPC, Centre Français des Patrons et Dirigeants (França)

¹³ LASAIRE – Laboratoire Social d'Actions, d'Innovations, de Reflexions et d'Echanges (França)

A definição de parceria local obedece a certas regras, no sentido de a distinguir de outros processos de colaboração mais informais a nível local e de a identificar para a recolha adequada de elementos de pesquisa.

Assim uma parceria local deve ser caracterizada por:

- Uma estrutura organizativa formal para estabelecer políticas e implementar acções;
- A mobilização de uma aliança de interesses e um compromisso assumido pelos diferentes parceiros;
- Uma agenda comum e um programa de acção multi-dimensional, abrangendo o desemprego, a pobreza e a exclusão social;
- Uma determinação de lutar contra o desemprego, a pobreza e a exclusão social, promovendo a coesão social.

(id,ibid)

Há diferentes experiências de parcerias locais nos vários Estados-Membros da UE¹⁴, que dependem do modo como se mantêm e crescem os problemas da pobreza e da exclusão social e da relativa eficácia com que os programas de Segurança Social dos diferentes Estados-Membros os enfrentam.

A tendência de descentralizar funções do Estado para as autoridades locais e o desenvolvimento de programas por parte das autoridades públicas tem contribuído para o aparecimento de parcerias de âmbito local.

¹⁴ No período compreendido entre 1994 e 1997 a organização *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, conduziu um trabalho de investigação sobre a acção das parcerias na promoção da coesão social, realizado em 10 estados-membros, incluindo Portugal. Os resultados do estudo encontram-se publicados no documento *Local Partnership: A Successful Strategy for Social Cohesion?*

Tais programas nacionais incluem o apoio a acções integradas de desenvolvimento e regeneração local, tanto em contexto urbano como rural, o apoio ao desenvolvimento social ou ao desenvolvimento de comunidades locais, a promoção do desenvolvimento económico local e do mercado local de trabalho.

No entender de determinadas instituições, nomeadamente do TCC, considera-se face à questão das parcerias, que “se ultrapassou a fase da experimentação e que é chegada a altura de explorar as diversas experiências” (Jespersen e Kolind, 2000:1).

Os papéis e as responsabilidades estão redefinidos. O desenvolvimento social não é mais um assunto específico do Governo – a comunidade empresarial e as organizações da sociedade civil estão a envolver-se. Tirar partido desta situação é um desafio positivo para todas as partes envolvidas.

Neste contexto, importa referir o papel assumido pelo TCC relativamente à questão das novas parcerias sociais.

Num documento denominado *Partnership Alchemy* (Nelson e Zadek, 2000:15-22), são revelados quais os factores que permitem o sucesso das novas parcerias sociais, donde se destacam aqueles que considerámos essenciais para a compreensão dos mecanismos inerentes às constituição de uma parceria, os princípios e benefícios.

Quanto aos princípios e sua definição, para as novas parcerias sociais, estes envolvem Objectivos Societais, Inovação, Múltipla Constituição, Voluntariado, Benefícios Múltiplos e Investimentos Partilhados e o Efeito Alquímico.

Os objectivos societais implicam que os participantes se juntam, especificamente, para atingirem objectivos societais através de acções conjuntas. Estes benefícios são entendidos como sendo principalmente dirigidos a indivíduos ou grupos que

são economicamente, e daí também social e politicamente desfavorecidos, sendo deste modo excluídos de participar e contribuir para a sociedade. Isto é atingido, em parte, se permitirmos aos parceiros individuais o alcance dos seus interesses, que podem incluir os interesses comerciais directos ou indirectos das empresas participantes bem como os interesses de outros parceiros.

A parceria deve procurar a exploração de novas abordagens dos problemas e oportunidades económicas e sociais. Isto desafia muitas vezes as regras tradicionais e os padrões de interacção entre os diferentes actores

Os participantes da parceria devem ser retirados de duas ou mais das seguintes instituições: entidades públicas a nível local, regional, nacional, europeu ou internacional; entidades do sector privado que podem ir desde empresas a título individual a associações empresariais; sociedade civil, abrangendo iniciativas comunitárias locais, sindicatos, instituições académicas e organizações não governamentais nacionais e internacionais.

A participação é voluntária no sentido de que é baseada numa decisão activa de cada parceiro se propor em vez de ser obrigado por cumprimento estatutário. Este princípio justifica-se uma vez que alguns parceiros podiam sentir-se pressionados a juntar-se à parceria por razões relacionadas com uma gestão de risco, para evitar conflitos ou a pressão dos seus pares, em vez de um verdadeiro e real desejo de participar.

Existe uma contribuição de recurso e custos ou riscos associados (financeiros, humanos, políticos ou sociais) por parte de cada parceiro e benefícios para cada parceiro, de uma maneira definida.

Os participantes procuram atingir mais do que a soma das partes individuais através de um nivelamento e sinergia baseados nos componentes-chave da parceria: contexto, propósito, participantes, organização e resultados.

Quanto aos potenciais benefícios dos participantes os autores apontam o desenvolvimento do capital humano, o aumento da eficiência operacional, a inovação organizacional, maior acesso a recursos, melhor acesso à informação, produtos e serviços mais eficazes, reputação e credibilidade melhoradas e criação de uma sociedade estável (id,ibid:23-30).

2.3 Atitudes Europeias em relação à Responsabilidade Social das Empresas

No ano 2000 foi realizado um estudo pelo MORI – Marketing & Opinion Research Institute, a cerca de 12000 cidadãos de 12 países europeus, sobre “Atitudes europeias em relação à responsabilidade social das empresas”.

Os países envolvidos foram Alemanha, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Itália, Holanda, Portugal, Reino Unido, Suécia e Suíça e das conclusões apresentadas destaca-se que 70% dos consumidores europeus afirmam que o empenho das empresas para com a sua responsabilidade social é importante aquando da decisão de adquirirem um produto ou um serviço e 44% destes consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto que seja social e ambientalmente responsável (Boletim CSE nº9, 2000:6).

No entender da RSE Portugal (instituição cuja actuação se encontra descrita no capítulo 3), estes indicadores indiciam que a responsabilidade social é um tema que se “encontra na agenda” na Europa.

Relativamente ao panorama português, consideram que o termo responsabilidade social da empresa ainda não é um termo muito familiar à maioria dos portugueses. Adiantam também que o nível de envolvimento das empresas e dos consumidores nestas temáticas é menor relativamente à maioria dos países europeus.

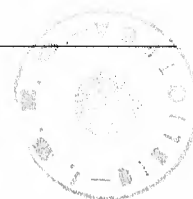
No entanto, o público português tem grandes expectativas relativamente às empresas pois 2/3 dos consumidores portugueses acreditam que as empresas não dão a devida atenção às suas responsabilidades sociais.

Os factores considerados importantes pelos portugueses, quando fazem um juízo sobre uma empresa, são a qualidade do produto, o serviço ao cliente e o empenho nas suas responsabilidades sociais, através do respeito pelos direitos humanos e da existência de um ambiente de trabalho seguro e saudável.

A RSE Portugal aponta, neste contexto, a crescente importância da responsabilidade social da empresa como factor determinante para a imagem de marca de cada uma das empresas, o que deve levar as mesmas a repensar e a redefinir as suas estratégias de aproximação a um mercado que consideram cada vez mais exigente relativamente ao papel de cada uma das instituições (id,ibid).

Quanto a esta questão da responsabilidade social da empresa como factor determinante para a imagem de marca de cada uma das empresas, justifica-se uma referência aos resultados de um estudo efectuado em 1999, para fins académicos, em que se tentou enquadrar a relação de uma determinada empresa X com a sociedade, a partir da legitimação da sua existência e da responsabilidade social daí decorrente.

Assim, e transcrevendo algumas das conclusões do referido estudo “Foi assumido como ponto de partida, e o desenvolvimento da investigação comprovou-o, que a integração da empresa na sociedade e a imagem subjacente à percepção que os diversos públicos, clientes, trabalhadores, fornecedores, entidades reguladoras e media, etc, têm da sua actividade, são fundamentais para o seu posicionamento e devem estar na primeira linha das preocupações estratégicas” (Pinheiro, 1999:88).



E ainda, "...o estudo empírico permitiu confirmar as conclusões avançadas na revisão de bibliografia efectuada, nomeadamente quanto à importância de uma actuação socialmente responsável por parte das empresas, quanto aos elementos constitutivos de uma imagem positiva...", "...os inquiridos confirmam a ideia de que as empresas devem contribuir para o desenvolvimento da sociedade através de acções concretas...", "...preocupações concretas da comunidade inquirida...como a protecção do ambiente e a qualidade dos produtos, é ainda apontada a integração de jovens na vida activa" (id,ibid:85).

A RSE Portugal vai mais longe ao considerar os resultados do referido estudo europeu como que um sinal de alerta para as empresas portuguesas que ainda acreditam que as suas responsabilidades são apenas comerciais, e que as suas responsabilidades ou ausência delas para com os seus trabalhadores e para com a comunidade onde se inserem, não terão repercussões directas no seu negócio (Boletim CSE nº9, 2000:6).

Face aos resultados do referido estudo e considerando:

- que o poder e a influência do negócio está a crescer;
- que, mais do que nunca, as empresas desempenham um papel significativo na implementação de mudanças sociais;
- que os consumidores demonstram uma grande vontade em apoiar as empresas que implementam estratégias de responsabilidade social;
- que os investidores estão a alterar a forma como apoiam as empresas, e tomam decisões baseadas em critérios que incluem questões relevantes ao nível do social e da ética;

a Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social decidiu alterar a sua designação para *CSR Europe – The Business Network for Corporate Social Responsibility*, cuja missão é apoiar as empresas na busca da rentabilidade, do

crescimento sustentado e do progresso humano, colocando a sua responsabilidade social no centro do negócio.

As empresas têm dois tipos de responsabilidades – responsabilidades comerciais e responsabilidades sociais. As responsabilidades comerciais implicam desenvolver um negócio com sucesso. As responsabilidades sociais envolvem considerar as responsabilidades enquanto actor da comunidade e da sociedade, envolvendo-se em actividades que vão além do lucro – como proteger o ambiente, olhar pelos empregados e ser ético/correcto na arte de negociar.

3. O Contexto de Emergência da Resposta Portuguesa

No capítulo anterior, abordou-se a forma como os conceitos de responsabilidade, exclusão e coesão social têm evoluído no contexto europeu; neste capítulo, analisar-se-ão no contexto português.

Tomar-se-ão como referências institucionais a *Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social*, hoje denominada RSE Portugal, e as suas empresas membros, bem como alguns estudos alusivos à temática da coesão e da responsabilidade social. Focar-se-á a perspectiva do mecenato social e do voluntariado como áreas de acção social das empresas, inserindo-se esta na temática da responsabilidade social das empresas. E ainda o impacto da *Estratégia de Lisboa*, aquando da Presidência Portuguesa da União Europeia e a apresentação do Livro Verde *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, e as dimensões interna e externa que o seu estudo encerra.

3.1. As Empresas Portuguesas face à Coesão Social

Tendo em conta os objectivos, os pressupostos, os princípios e as áreas de intervenção da Declaração, descritos no ponto anterior, a CSR Europe solicitou em 1996, ao Dinâmia - Centro de Estudos sobre a Mudança Sócio-económica, um estudo sobre *O comportamento das empresas portuguesas face às acções para a coesão social* (Lima e outros, 1996).

Numa primeira fase, o estudo procurou fazer o diagnóstico da situação a fim de, numa segunda fase, serem desenvolvidas acções tendo em vista a participação dessas empresas na CSR Europe, mediante a criação de uma rede nacional.

O estudo teve por base um inquérito postal a empresas certificadas pela Qualidade, tendo-se entendido que estas teriam uma visão estratégica do seu desenvolvimento, investindo no capital humano e prevenindo, desse modo a

exclusão social. Procurou-se identificar as suas acções no âmbito das cinco áreas de intervenção constantes do texto da Declaração.

As autoras enquadraram o estudo na realidade do momento, da qual salientaram o dilema europeu e nacional, em que *modernização gera exclusão*, considerando que face às fortes pressões concorrenciais dos mercados mundiais, a Europa e Portugal tiveram de avançar rapidamente com reestruturações produtivas e modernização tecnológica das suas empresas. Não foi no entanto, possível, fazer-se uma avaliação *ex-ante* dos custos sociais a suportar, nomeadamente das necessidades de qualificações que permitissem concretizar uma estratégia preventiva global do emprego e das reconversões profissionais. Consideram ainda que este dilema é sustentado por um discurso que faz da *competitividade uma espécie de salvação europeia ou nacional*, confundindo-se, na maior parte das vezes, no seu entender, competitividade com desenvolvimento. Referindo Perret e Roustang "...é como se a competitividade fosse o critério último da qualidade de uma sociedade, mesmo quando se tem o cuidado de precisar que a competitividade deve rimar com solidariedade e que a luta contra a exclusão é uma condição para o sucesso económico a médio prazo" (id,ibid:8).

As autoras salientam ainda a questão das reestruturações e consequente exclusão dos chamados "grupos de risco" e a pertinência de uma gestão de recursos humanos que actue *ex-ante*, preventivamente, ou *à posteriori*, de tipo curativo, considerando que os custos sociais, neste último caso, são muito maiores e mais propícios a produzir exclusão social (id,ibid:9).

No entender das autoras, e tal como referido anteriormente, a Declaração procura ao longo do seu texto fomentar uma gestão preventiva dos recursos humanos como forma de prevenção contra a exclusão social.

Ainda é referida a questão do Estado, que em todos os países da Europa, tem vindo a intervir nas reestruturações com um conjunto de medidas políticas e jurídicas, procurando resolver os problemas do desemprego, destacando aqui as autoras, a importância das políticas públicas activas de emprego.

Especificamente sobre Portugal, destacavam como aspectos de fundo vulneráveis, o facto de nunca termos tido um Estado-Providência à escala europeia e a fragilidade da nossa indústria com problemas adiados de reestruturação; e como particularidades determinantes para o papel que as empresas portuguesas têm ou poderão ter na prevenção da exclusão social, o facto da estrutura do tecido produtivo ser predominantemente de empresas de pequena dimensão nos sectores tradicionais da economia, a quase ausência de recurso à figura jurídica do despedimento colectivo, privilegiando-se a rescisão por mútuo acordo, dificultando-se assim, a gestão pública dos processos de transição profissional de grupos significativos de trabalhadores, as reestruturações produtivas que em alguns sectores continuam por se fazer, e que significam um potencial aumento dos riscos de exclusão, e por fim o baixo nível de escolarização da população portuguesa que inibe as reconversões e inserções profissionais (id,ibid:10-11).

Consideram ser com este quadro de fundo que devem ser entendidos os comportamentos das empresas inquiridas face à prevenção da exclusão social, chamando especificamente a atenção para dois aspectos: por um lado o facto de os critérios de definição de grupos de risco tradicionalmente adoptados pelos países mais desenvolvidos não são os mais adequados à realidade portuguesa no sentido em que segundo aqueles critérios, uma grande parte da população portuguesa estaria em risco de exclusão; e por outro lado o facto do estudo não se

poder extrapolar para o conjunto das empresas portuguesas, uma vez que o universo de referência se restringiu às empresas certificadas.

O estudo estabeleceu como objectivos específicos a caracterização das modalidades de gestão dos recursos humanos nas empresas certificadas, na perspectiva de se identificarem as opções que privilegiam relativamente ao que podem ser os aspectos nevrálgicos da prevenção da exclusão social (perspectiva preventiva); saber se estas empresas desenvolveram iniciativas vocacionadas para a resolução de problemas de exclusão social (perspectiva curativa), e por fim, compreender em que medida, num caso ou noutro, recorreram às políticas públicas disponíveis no domínio do emprego, formação e educação (id,ibid:12).

Mais concretamente, o inquérito deveria permitir responder às seguintes questões:

- Existem diferenças nos modos de gestão destas empresas?
- Em caso afirmativo, quais são essas diferenças?
- Em que medida essas diferenças propiciam, ou são inibidoras de factores de risco para a exclusão social?
- É possível estabelecer um perfil de empresa-tipo mais associado a um ou a outro modelo de gestão nesta óptica?
- Em que medida as políticas públicas são um factor decisivo para modular as práticas das empresas neste domínio?
- Quais as medidas de política a que mais se recorre?

A metodologia adoptada foi, como já se referiu, o inquérito postal, ao qual, dos 382 enviados responderam 107, tendo esta taxa de resposta sido considerada normal para inquéritos deste tipo.

Quanto à caracterização das empresas respondentes, para além de serem empresas certificadas, o seu conjunto é muito heterogéneo quanto à dimensão, antiguidade e situação financeira, à data do estudo.

A homogeneidade surge só relativamente ao carácter público, privado ou misto e à participação de capital estrangeiro, registando-se um grande domínio das empresas privadas e das empresas com capital nacional.

Importa referir os resultados do inquérito (id,ibid:51-57), cujas respostas obtidas foram, em síntese, as seguintes:

Quanto às modalidades de gestão de recursos humanos, evidenciou-se uma forte rotação de pessoal, predominando as empresas que registam um maior número de saídas do que entradas, embora outras contribuam para a manutenção ou aumento do volume do emprego; o nível de escolarização dos recursos humanos é baixo, apesar de ultimamente se verificar o recrutamento de trabalhadores mais escolarizados; no entanto, não se evidenciam esforços para ultrapassar os défices de formação profissional; predomina a contratação a termo com um período experimental reduzido, o que combinado com ausência de formação resulta em fragilidades na integração profissional e nas possibilidades de valorização; sendo um facto que a maioria das empresas não recruta grupos de risco, identifica-se um grupo significativo que refere o recrutamento de jovens com menos de 9 anos de escolaridade e de trabalhadores com mais de 40 anos e a escolaridade mínima; o recrutamento de desempregados de longa duração e de deficientes é mínimo; a ausência de recurso a medidas públicas para o recrutamento de grupos de risco indicia a falta de estratégia empresarial que permite tirar partido dos dispositivos existentes de combate à exclusão social; o afastamento dos trabalhadores não é acompanhado, na generalidade, de medidas de apoio à sua futura reinserção profissional.

No que se refere à promoção da coesão social no meio envolvente, a acção estruturada de promoção de novas empresas não encontra expressão nestas empresas; só as relações de subcontratação de serviços figuram como modalidade de cooperação com as empresas formadas por antigos trabalhadores. Denota-se uma ausência de cooperação ao nível do *know-how* e da informação estratégica,



pelo que se pode concluir a existência de um padrão de colaboração pouco propiciador ao desenvolvimento empresarial. Quanto à promoção dos chamados “serviços de proximidade”, a maioria das empresas considera-a responsabilidade do Estado/Administração Local, pelo que apenas uma minoria a assume como também uma responsabilidade sua, tendo participado em acções desta natureza.

No que se refere aos comportamentos-tipo das empresas face à exclusão social, verificou-se uma situação paradoxal das empresas quanto à prevenção da exclusão: as empresas que mostram não ter práticas preventivas da exclusão são as que aumentaram ou mantiveram o volume de emprego entre 1990 e 1995; por outro lado, as empresas que têm uma gestão preventiva do emprego e das qualificações são as que diminuíram o volume de emprego nesse mesmo período.

Assim, e para contornar esta ambiguidade, as autoras propuseram uma tipologia construída com base nos critérios pertinentes da análise efectuada, articulando as tendências mais marcantes no que se refere às modalidades de gestão dos recursos humanos, às práticas específicas face à exclusão social e ao recurso às políticas públicas no domínio da formação.

Deste modo, foi possível identificar três comportamentos-tipo face à exclusão: empresas de comportamento inclusão/exclusão, empresas de comportamento integração/omissão, e empresas de comportamento pró-preventivo.

As empresas consideradas como de comportamento inclusão/exclusão não desenvolvem práticas específicas de prevenção do emprego ou qualquer tipo de iniciativa relativo ao problema da exclusão social.

No entanto, ao aumentarem ou manterem o volume de emprego no período considerado, não abriram caminho para fenómenos de exclusão e, nalguns casos, tiveram um comportamento de “tipo curativo” ao recrutarem trabalhadores em situação de risco.

As empresas consideradas como de comportamento de integração/omissão actuaram de forma semelhante às anteriores, destacando-se como factor diferenciador, o facto de que a omissão face aos grupos excluídos decorre do facto de estas empresas desenvolverem uma gestão de recursos humanos de “tipo qualificante”, mais assente em trabalho qualificado do que em grupos de risco.

As empresas consideradas de comportamento pró-preventivo promovem apenas algumas das medidas consideradas como indicadores de prevenção da exclusão social, desenvolvendo práticas deliberadas de prevenção do emprego e das qualificações, quer através das modalidades de gestão de recursos humanos, quer através do recurso às medidas públicas de prevenção da exclusão; no entanto, afastam-se dos comportamento de tipo curativo.

O estudo termina com a interpretação destes resultados à luz da situação portuguesa já anteriormente definida pelas autoras: quanto ao padrão de gestão dos recursos humanos, há uma melhoria no período analisado – 1990/1995 – a avaliar pelos critérios de recrutamento que privilegiam a população com níveis mais elevados de escolarização, embora revele ainda, na maior parte dos casos, um défice de formação dos recursos humanos. Consideram esta melhoria como sintomática do esforço competitivo destas empresas o que constitui o melhor caminho para a melhoria, a médio prazo, da qualidade do emprego. No entanto, este resultado analisado na óptica da exclusão é negativo pois prossegue a par e passo com o desemprego de grupos menos jovens e mais desqualificados.

O paradoxo que resulta desta análise é que serão as empresas que hoje evitam a exclusão social, sustentando o emprego de largas camadas de trabalhadores a que chamamos grupos de risco, que, no futuro, enfrentarão maiores dificuldades face aos desafios da competitividade europeia e mundial, pois assentam num padrão pobre em termos de capital humano.

Consideram ainda que o dilema de Portugal entre tentar acompanhar a competitividade e requalificar escolar e profissionalmente a população, aponta o papel-chave que o Estado deverá desempenhar nos domínios da educação, formação, emprego e políticas sociais, prevenindo os riscos de exclusão social.

Paralelamente apontam para a responsabilidade social das empresas, traduzindo-se esta no investimento próprio na formação dos recursos humanos, na oferta de modalidades de integração que potenciem a progressão profissional, na acção no meio envolvente de desenvolvimento empresarial e de promoção dos serviços de proximidade, considerando todos estes aspectos como desafios incontornáveis para as empresas na perspectiva do desenvolvimento económico e social.

O principal contributo deste estudo foi, para além do diagnóstico à realidade empresarial portuguesa do momento, reforçar a importância da constituição de uma rede nacional de empresas empenhadas na sua responsabilidade social.

3.2 Criação da *RSE Portugal*

Com o patrocínio da CSR Europe, a empresa portuguesa Talentum – Sociedade de Consultoria de Gestão, iniciou, em 1997, a criação da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social, entretanto designada como RSE Portugal, cuja missão consiste em impulsionar, coordenar e divulgar boas práticas de responsabilidade social das empresas portuguesas, tendente ao intercâmbio e à multiplicação dessas práticas no tecido empresarial português.

A Talentum é ela própria o resultado de uma iniciativa pioneira em Portugal, promovida em 1992, e constitui, na sua génese, um caso de coesão social em Portugal, pois foi criada pela vontade expressa de 10 empresas nacionais de significativa dimensão, com o objectivo de colocar à disposição da comunidade um conjunto de competências profissionais que por razões, maioritariamente de limite

de idade, se vão afastando das empresas, perdendo-se deste modo, um valioso caudal de experiências e conhecimentos profissionais.

A RSE Portugal congrega empresas que, em Portugal, desenvolvem programas de coesão social, de iniciativa própria ou em parceria com outras entidades, públicas ou privadas.

Enquanto coordenadora da RSE Portugal, a Talentum pretende dinamizar a aplicação de programas comunitários de combate à exclusão social e divulgar casos de boas práticas de coesão social; com essa finalidade edita o *Boletim Coesão Social nas Empresas*¹⁵, órgão de informação e comunicação da RSE Portugal.

A Talentum assume como vocação natural a sua actuação no âmbito social, pelo que ainda anteriormente à criação de RSE Portugal já havia participado activamente em iniciativas internacionais, salientando-se uma reunião de trabalho internacional de âmbito empresarial sobre “As empresas europeias na luta contra a exclusão social”, destinada a aferir o grau de sensibilidade das empresas portuguesas face aos problemas da luta contra a exclusão social, assim como a avaliar a oportunidade de se lançar em Portugal à semelhança da maioria dos países da UE, uma rede nacional.

Importa aqui salientar a importância que tiveram dois estudos sociológicos Os *serviços de proximidade em Portugal*, de Rogério Roque Amaro, ISCTE, 1996 e *Análise do binómio Qualidade/Responsabilidade Social*, de Maria da Paz Lima e outros, ISCTE, 1996 (abordado no ponto 3.1).

¹⁵ Estatuto redactorial: *Coesão Social nas Empresas* assume-se como um veículo promotor da interligação entre organizações, instituições, empresas, e universidades que, naquele domínio, queiram partilhar as suas experiências. Os artigos, opiniões e demais contributos nele inseridos são da responsabilidade dos seus respectivos autores, bem como das entidades intervenientes.

Em consonância com a CSR Europe, a Talentum convidou um conjunto de empresas portuguesas a cooperar na criação da RSE Portugal, o que veio a acontecer no decurso de 1997, com a adesão de três Grandes Empresas na área das telecomunicações e transportes, enquanto Fundadoras, e de uma outra da área dos transportes e distribuição, enquanto Aderente.

Actualmente a RSE Portugal conta com a participação de oito empresas¹⁶ enquanto empresas fundadoras, na sua maioria de grande dimensão, pertencentes ao sector dos transportes, da distribuição, dos serviços, do consumo e da consultoria.

A RSE Portugal é membro efectivo do *Steering Committee* da EBNSC, participando nas reuniões periódicas daquele comité, fonte de intercâmbio de informações das redes nacionais existentes na UE. Tal como a CSR Europe, também a RSE Portugal se rege pelos princípios definidos na Declaração subscrita em 1995.

Reconhecendo a importância deste projecto de coesão social coordenado pela Talentum, o Ministério do Trabalho e da Solidariedade apoiou a RSE Portugal, no período de 1998/1999, ao abrigo do Programa ADAPT¹⁷.

¹⁶ PT/Portugal Telecom, Talent Pool, CTT/Correios de Portugal, TAP Air Portugal, NAV/Navegação Aérea de Portugal, TLS/Transportes Luís Simões, Metropolitano de Lisboa e GESTNAVE/Serviços Industriais.

¹⁷ Programa comunitário para a criação de mecanismos de apoio à formação e emprego, recentemente substituído pelo Programa EQUAL, cuja período de vigência será 2001/2006 e que actualmente contempla um capítulo exclusivamente dedicado à questão da responsabilidade social das empresas.

Para além da missão da RSE Portugal, já definida anteriormente, esta estabeleceu como objectivos gerais para a sua actuação procurar sensibilizar o mundo empresarial para a importância que na sociedade actual assumem, cada vez mais, as empresas com forte consciência social nas suas actividades concorrenciais; difundir experiências empresariais da necessária coexistência entre a responsabilidade social e a actividade concorrencial, na vida normal e lucrativa das empresas: e por último, fomentar a criação de parcerias institucionais entre Empresas, Governo e Sociedade Civil (Boletim CSE nº 8, 2000:2).

O primeiro objectivo foca a questão da sensibilização, pelo que assume aqui um papel importante o intercâmbio de informação sobre actividades de coesão social, entre as empresas da CSR Europe, onde se incluem as empresas aderentes à RSE Portugal. Procura-se fomentar a participação em projectos de *benchmarking* inter-empresas com o objectivo de se desenvolver uma cultura empresarial de informação e difusão das políticas de responsabilidade social.

Perante o objectivo da difusão de experiências onde coexistem preocupações sociais e fins lucrativos, a Rede procura possibilitar o debate e a promoção de experiências empresariais positivas, passíveis de transferência inter-empresas de programas existentes, tais como os programas que ajudam a fazer face às mudanças demográficas, sociais e culturais e os que ajudam a lidar com a diversidade de grupos sociais que são parte da vida das empresas.

Quanto à criação de parcerias, a Rede parte do princípio que uma empresa socialmente responsável contribui para estabilidade social do ambiente que a rodeia e a sua imagem de marca torna-se um factor distintivo no mercado concorrencial, pelo que considera que as empresas podem estabelecer com os diferentes actores sociais, quer de base governamental, quer de base privada parcerias para o desenvolvimento regional e local, seja para dar resposta a necessidades internas de reestruturação, seja para dar visibilidade a políticas de responsabilidade social.

3.2.1 Programas RSE Portugal

Dentro dos objectivos da RSE Portugal, considerou-se, que se tinha atingido uma dimensão mínima que permitia dar seguimento a alguns dos programas transnacionais da CSR Europe.

Após auscultação às empresas, com o intuito de verificar quais os problemas que mais as afectam, e se enquadram nos programas que a CSR Europe tem vindo a desenvolver a nível transnacional, e para os quais oferece um vasto leque de experiências e apoio técnico e financeiro, foi decidido dar prioridade a dois projectos considerados pertinentes e adequados, a saber, o Programa *Diversidade nas Empresas* e o Programa *Iniciativas empresariais na constituição de microempresas* (Boletim CSE nº 8, 2000:6-7).

No quadro do primeiro programa *Diversidade nas Empresas* estão em elaboração cinco projectos: Dependência Química, Plano de Vida para Séniores, Formação Qualificante, Apoio a Grupos de Risco (etnias, idosos) e o Acesso de Séniores à Sociedade da Informação.

O projecto de Dependência Química é um projecto de características intrínsecas com nítidas vantagens técnicas e económicas sobre programas similares aplicados no estrangeiro, e tem a sua origem numa das empresas da RSE Portugal (referido no capítulo 6, ponto 2), visa a prevenção e o tratamento de núcleos de alcoólicos e toxicodependentes. A RSE Portugal considera que o grau de transferibilidade deste projecto o torna atractivo e com elevado grau de adesão por parte das outras empresas da rede.

O projecto do Plano de Vida para Séniores está orientado para quadros de empresas em fim de carreira e prevê que as empresas lhes proporcionem oportunidades de compensação psicológica, que os leve naturalmente a estabelecer Planos de Ocupação para o novo estágio de vida que se lhes depara.



O projecto de Formação Qualificante procura oferecer a possibilidade, em regime voluntário, de aumentar as qualificações técnicas e escolares dos trabalhadores com habilitações escolares inferiores ao 9º ano.

O projecto de Apoio a Grupos de Risco é fundamentalmente um projecto de parcerias locais com entidades oficiais e privadas, com uma clara identificação das necessidades dos grupos de risco da sua área, nomeadamente, etnias, mulheres, desempregados de longa duração e pessoas apresentando deficiências. É, à partida, um projecto de desenvolvimento pessoal e de formação técnica específica. Pode também abordar o apoio à criação de empregos autónomos ou microempresas.

O projecto de Acesso de Séniores à Sociedade da Informação é desenvolvido no contexto da *internet* e pretende apetrechar essa faixa de população com conhecimentos práticos na utilização dos sistemas básicos, que permitam uma utilização do computador em actividades para-profissionais ou lúdicas.

O programa sobre Iniciativas Empresariais na Constituição de Microempresas enforma na realidade da UE em que 90% das 16 milhões de empresas existentes empregam menos de 50 trabalhadores, e representam cerca de metade do emprego total dos sectores produtivos. De um milhão de novas empresas que cada ano se criam na UE, cerca de 80% iniciam-se com um trabalhador/patrão com apoios familiares. Estes números evidenciam o elevado potencial que as microempresas representam em termos de criação de empresas, desenvolvimento e coesão económica e social.

Em Portugal as microempresas, isto é, empresas com menos de 10 trabalhadores, constituem cerca de 90% do tecido empresarial português. Todavia, é extremamente elevado o índice de mortalidade destas microempresas portuguesas, que é resultado da falta de apoios técnicos, aconselhamento e formação profissional e consultoria de gestão, na fase inicial do seu lançamento.

A RSE Portugal pretende apoiar o arranque de microempresas, por elas constituírem um dos suportes mais significativos do tecido empresarial português, e também dinamizar a constituição de parcerias entre empresas e demais instituições oficiais e privadas, que apoiem a livre iniciativa dos que querem constituir o seu próprio emprego ou a sua própria empresa, e que consolidam o desenvolvimento sócio-económico das populações.

As empresas podem colaborar com o apoio técnico do seu *know-how* específico (formação, consultoria, aconselhamento), no desenvolvimento de políticas de *outsourcing* ou *outplacement* para criação de postos de trabalho ou microempresas incluindo as de inserção social.

Os órgãos oficiais e privados, em regime de parceria, poderão facilitar a criação dessas microempresas por enquadramentos legais ou fiscais ou de simples disponibilidades logísticas.

3.2.2 Responsabilidade Social e Mecenato Social

Considerando que as empresas têm de ser competitivas, a RSE Portugal coloca a competitividade e a responsabilidade social das empresas lado a lado.

Para este organismo, e tal com referimos anteriormente, uma empresa socialmente responsável contribui para a estabilidade social do ambiente que a rodeia e a sua imagem de marca torna-se um factor distintivo no mercado concorrencial.

Assim, considera-se que muitas empresas só sobreviverão se tiverem a capacidade de encontrar formas alternativas de organização, por forma a contribuírem para a coesão social, dentro da sua estratégia empresarial.

É por esta razão que a RSE Portugal defende que a coesão social não pode deixar de ser encarada pelos empresários como algo que faz parte das suas obrigações para com a sociedade, naturalmente assumidas no quadro da sua responsabilidade social.

Para além da missão assumida pela RSE Portugal e dos objectivos a que se propôs, procurou também actuar ao nível do Mecenato Social, estimulando a participação complementar das empresas no Pacto de Cooperação para a Solidariedade Social (Boletim CSE nº 1, 1998:2).

Pacto que, aquando da criação da RSE Portugal, havia sido assinado entre o Governo e organizações governamentais e não-governamentais, ligadas a entidades e organizações oficiais e privadas de âmbito social.

O objectivo deste Pacto Social seria a criação de condições para o desenvolvimento de uma estratégia de cooperação entre instituições que prosseguem fins de solidariedade social e a Administração Central, Regional e Local. Saliente-se que neste Pacto, não foram consideradas as organizações empresariais e as empresas.

Deste modo, a RSE Portugal assumiu uma posição impulsionadora, considerando que nada obstaria ao avanço das empresas com propostas sobre a função que elas, como parceiros sociais, poderiam desempenhar em complementaridade com o Pacto de Cooperação referido.

No entender da RSE Portugal é inquestionável o papel de muitas empresas e associações empresariais em acções regionais e locais de coesão social ligadas ao emprego, à formação, ao bem-estar e à qualidade de vida das populações.

Considera que este Pacto constitui um desafio construtivo para as empresas, no sentido de se mobilizarem para se organizarem como parceiro social de pleno direito, para que possam vir a usufruir de um Mecenato Social adaptado às suas características de organizações privadas em concorrência num mercado exigente.

A RSE Portugal considerou então oportuno assumir esta intervenção, enquanto parceiro social que complementa a função da rede social criada, activando-se por via dela acordos e protocolos que se julgarem convenientes para que as actividades de solidariedade e coesão social, em âmbito regional e local, tenham a participação de todos os parceiros sociais que nela se conjugam.

Seguindo esta linha de orientação, a RSE Portugal procurou, até ao final de 2001, tornar-se numa Associação sem Fins Lucrativos, pretendendo, com esta medida, igualar o estatuto da rede ao estatuto das suas congéneres europeias e aumentar o número de empresas associadas (Boletim CSE nº10, 2001:8).

3.2.3 Responsabilidade Social e Voluntariado

No quadro do *Ano Internacional dos Voluntários*, foi realizado um estudo que procurou caracterizar o envolvimento das empresas e dos seus trabalhadores em actividades de voluntariado e, em termos mais gerais, em práticas de responsabilidade social. Este estudo, considerado exploratório, deu conta da incipiente abordagem desta problemática em Portugal, em geral, e no meio empresarial, em particular (CNAIV, 2001:3).

Este estudo começa por enunciar a problemática do voluntariado empresarial, situa-a na área mais abrangente da responsabilidade social das empresas, inventaria os casos portugueses mais conhecidos e situa-os no panorama internacional.

Para o presente trabalho interessa, somente, a relação que é estabelecida entre a problemática do voluntariado e a temática da responsabilidade social das empresas.

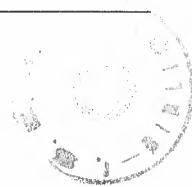
O voluntariado empresarial - ou cidadania empresarial - é considerado como uma das áreas de acção social das empresas, e esta, inscreve-se no âmbito mais vasto da responsabilidade social da empresa.

Estudos recentes realizados na UE consideram indispensável uma maior implicação das empresas em projectos sociais, com 76% dos inquiridos a afirmar que gostavam de fazer trabalho voluntário organizado pela entidade patronal (id, ibid, 6).

Um aspecto central do conceito de voluntariado empresarial, consiste em considerar como empresas de sucesso, as empresas que são boas cidadãs, ou seja, todas aquelas empresas que tiram partido das suas competências empresariais e das competências dos seus trabalhadores, tendo em vista a prosperidade da comunidade envolvente.

Os riscos decorrentes da não assunção, por parte das empresas, da sua responsabilidade social, são múltiplos e conhecidos, referem os autores, destacando-se a denúncia pública por parte dos *media* e de organizações de consumidores, o boicote dos consumidores, a hostilidade das comunidades locais e as dificuldades de recrutamento de novos colaboradores. Estas consequências de responsabilização social podem ir desde a perda da imagem corporativa até à ameaça da rentabilidade do negócio.

Em Portugal, um estudo elaborado em 1997, através da realização de 48 entrevistas a empresas da área de Lisboa, sinalizava que apenas duas ofereciam a colaboração dos seus funcionários como forma de apoio à sociedade. Segundo um inquérito realizado, caso as empresas portuguesas concedessem um determinado



período de tempo para realizar voluntariado, 69% dos portugueses estariam dispostos a aderir a estas acções (id, ibid:15).

Desde então, a situação alterou-se significativamente, tendo-se criado em 1998 o GRACE – Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial, com o objectivo de difundir entre a comunidade empresarial a necessidade de se adoptarem posturas e políticas de cidadania empresarial.

Independentemente das estratégias próprias de suporte à comunidade que cada empresa assuma, parece existir uma crença comum de que a responsabilidade social representa um autêntico investimento. Estudos realizados em Espanha, mostraram que um dos objectivos das empresas que prestam voluntariamente serviços à comunidade é melhorar a percepção que as pessoas têm delas, do ponto de vista da sua responsabilidade social (id, ibid: 17).

Sendo verdade que os cidadãos estão dispostos a premiar as empresas socialmente responsáveis, revela-se importante, por isso, que as empresas desenvolvam as estratégias mais adequadas para ganhar visibilidade. Segundo a rede CECILE (Coordinating Employee Community Involvement Links in Europe), existem várias possibilidades de colaboração das empresas e dos seus recursos humanos, no domínio da acção social empresarial (frequentemente se dilui esta distinção e as actividades acabam por ser de iniciativa conjunta).

De entre as actividades promovidas pelos trabalhadores encontram-se financiamento de projectos sociais, criação de grupos de apoio social, assessoria técnica voluntária, organização de um dia de trabalho voluntário e trabalho voluntário. De entre as actividades promovidas pela empresa temos a participação na estrutura directiva de organizações sociais, tutorias, formação de profissionais de organizações sociais, apoio directo a organizações sociais e cedência de materiais, equipamentos e instalações.

Com em qualquer área de actuação empresarial, também o voluntariado necessita de planificação, devendo-se ter em conta as bases de partida, as condições do contexto, as prioridades e expectativas dos trabalhadores, a comunicação interna, a gestão e administração e o acompanhamento e avaliação.

Os benefícios obtidos com as actividades de voluntariado empresarial (id, ibid:28), ao nível da empresas, comportam o constituir um factor gerador do desenvolvimento de uma cultura de empresa assente na responsabilidade social, incrementar a motivação dos trabalhadores, favorecer a comunicação interna, permitir que as pessoas adquiram uma visão mais ampla do ambiente que rodeia a empresa, eliminar barreiras entre departamentos, contribuir para a melhoria da imagem externa e aumentar o grau de relação da empresa com o contexto envolvente.

Os benefícios, ao nível dos trabalhadores, envolvem melhorar as relações interpessoais, proporcionar uma outra perspectiva da função do trabalho quotidiano, permitir conhecer novas realidades sociais, gerar satisfação pessoal, incrementar a auto-estima e a confiança nas capacidades pessoais, estimular a criatividade, permitir desenvolver e pôr em prática novas capacidades e permitir desenvolver interesses pessoais.

As barreiras que se colocam à proliferação das práticas de responsabilidade social nas empresas, parecem ser, por um lado, pelo facto de ser mais fácil para as empresas fazer doacções em dinheiro, porque requerem a afectação de menos recursos, e a falta de informação (id, ibid: 22).

3.2.4 Práticas de Coesão Social em Portugal

A Talentum, enquanto coordenadora da RSE Portugal, estabeleceu em 1998/1999 uma parceria transnacional com organizações europeias no sentido de se analisar, num universo selecionado de empresas, a sua sensibilidade ao problema candente da exclusão social, considerado como uma consequência inevitável da globalização dos mercados e do desenvolvimento tecnológico.

Com esta parceria propunha-se um intercâmbio de informação entre organizações transnacionais, procurando-se estabelecer correlações entre as empresas e respectivas políticas, no campo do emprego e da exclusão social, consideradas estas realidades como duas faces da mesma moeda.

Segundo Parreira e Pernas (1999: 3), a complexidade da economia tem crescido à medida que avança a globalização dos mercados: as empresas têm de responder a níveis mais elevados de competição e são forçadas a conterem maior número de variáveis para terem êxito.

Este desafio cria pressões eventualmente contraditórias para as empresas: por um lado podem fechar-se no seu negócio, aumentar a capacidade concentrada de resposta e ignorar todas as dimensões que não digam directamente respeito ao seu objectivo final da rentabilidade; por outro lado, podem compreender que o negócio exige a atenção a diferentes dimensões, fazer a aposta nas prioridades de rentabilização, mas perceber que, quanto mais ligações tiverem ao tecido social e quanto mais saudável este for, melhores oportunidades surgem para a empresa.

Esta segunda postura encaminha as empresas para práticas de coesão social, vistas como ferramenta de aproveitamento da diversidade porque, quanto maior for a capacidade das empresas para tirar partido da diversidade, melhor será o aproveitamento dos diversos recursos e, conseqüentemente, uma melhor relação custo/benefício para a empresa.

Acresce ainda, que o desenvolvimento dos recursos humanos em que radica a base social da empresa é condição *sine qua non* à qualidade total da empresa.

Assim, “as práticas de coesão social são encaradas não como efeitos paliativos ou atitudes de benemerência, mas sim como actos de inteligência e rentabilização acrescida das empresas e dos seus recursos” (id,ibid:4).

O critério de selecção foi baseado na Certificação de Qualidade concedida pela APCER (Associação Portuguesa de Certificação) a 400 empresas em Portugal, considerando-se que a Certificação de Qualidade reflecte o grau de maturidade empresarial e de visão estratégica desse conjunto de empresas que se destacam no tecido empresarial português e, como tal, mais preparadas para assumir responsabilidades tanto no âmbito ecológico como social, vertentes que hoje acompanham a gestão empresarial moderna.

O estudo mantendo então como universo das empresas, o inquérito às empresas certificadas assume, por um lado, que a certificação implica uma cultura aberta às diferentes dimensões da qualidade, incluindo a qualidade dos sistemas humanos; e por outro, como um instrumento de respostas competitivas às exigências do mercado.

Como objectivo geral pretendia-se estabelecer uma correlação entre os conceitos e práticas da Gestão de Qualidade e da Responsabilidade Social, tanto ao nível das PME's como das Grandes Empresas. Os objectivos específicos eram o diagnóstico da situação actual das empresas com práticas e projectos neste domínio e a comparação dos dados recolhidos com os do estudo do Dinâmia, encomendado pela CSR Europe, em 1996, realizado às empresas então certificadas (abordado no ponto 3.1).

O estudo baseou-se num questionário¹⁸ apresentado às empresas abordando as seguintes áreas: caracterização geral da empresa, recrutamento, formação, gestão de saídas, criação de emprego, parcerias sociais, inovação tecnológica. Foram 60 o número de empresas respondentes.

Em termos sumários, o estudo realizado mostra que lenta mas seguramente, muitas empresas portuguesas avançam em direcção à meta da qualidade e da valorização da coesão social.

No relatório preliminar, os autores referem as seguintes reflexões de síntese (id,ibid:10-12).

Em primeiro lugar "...mesmo as empresas empenhadas na qualidade dos seus processos e serviços estão ainda pouco sensíveis à complexidade dos factores humanos dessa busca de qualidade...não só a gestão de recursos humanos é em muitas delas embrionária, como as soluções adoptadas são geralmente pouco inovadoras...no entanto, fazem-se já sentir vectores de mudança neste campo que, sem dúvida, acarretarão resultados palpáveis...são disso indicadores a abertura à formação e à mudança, bem como às parcerias sociais: torna-se assim imprescindível apoiar firmemente esta abertura com uma responsabilidade partilhada."

Em segundo lugar "...os dados revelam a constante subida de nível de cultura e qualificações empresariais, o que acompanha naturalmente a evolução da nossa sociedade e permite respostas mais eficazes à competição global em que as empresas se inserem. Uma empresa que se renova e eleva o seu nível de qualificação ganha também competências no campo da coesão social e torna-se mais capaz de integrar pessoas incluídas nos grupos ditos de risco."

¹⁸ Questionário em Anexo 2.

Em terceiro lugar “...a preocupação acrescida com os recursos humanos das empresas abre caminho a uma atitude mais receptiva a práticas de coesão social, no entanto, os dados mostram quanto estas práticas estão ainda incipientes no nosso país. Por isso há todo o interesse em incentivar a evolução que se verifica.”

Os autores avançam então com as seguintes linhas de orientação “Importa desenvolver nas empresas efectivamente orientadas para a produtividade e para a eficácia, uma cultura que encare a integração das pessoas excluídas ou em risco de exclusão não como um acto de benevolência dentro da sociedade, mas sim como verdadeiras estratégias de inteligência emocional e psicossocial.”

Consideram que “Uma empresa não se dissocia do tecido social em que opera, e as práticas de coesão social contribuem directamente para uma correcta regulação dos equilíbrios sociais, e uma sociedade saudável é aquela que mantém os desequilíbrios controlados.”

E em conclusão “Acreditamos que as empresas portuguesas terão esta sensibilidade, aliás tão enraizada na cultura portuguesa, ainda que com expressão principalmente informal, e esperamos que esta amostra de empresas seja uma força que dê expressão institucional a valores que pertencem de forma bem clara ao padrão de vida português, desde os primórdios do nosso povo.”

3.3 A Estratégia de Lisboa – Presidência Portuguesa da União Europeia

3.3.1 Para uma Europa Empreendedora e Inclusiva Contributo Empresarial

Em Março de 2000, a Talentum colaborou com a CSR Europe e o TCC, na organização de um encontro de grandes empresários europeus com o Primeiro Ministro de Portugal, então responsável pela Presidência da União Europeia.

Neste encontro, os grandes líderes de empresas europeias responderam ao desafio “O que pode esperar a Presidência da União Europeia das Empresas Europeias”, proposto por Maria João Rodrigues, Assessora Especial do Primeiro Ministro, no Dia Europeu para o Emprego e Coesão Social (Boletim CSE nº7, 2000:3)

Maria João Rodrigues considera que “Está a despontar um novo paradigma: o da sociedade da inovação e do saber. A Europa está atrasada nesta área e deve construir o seu próprio caminho para atingir um novo estádio competitivo sem deixar de combater novos factores de exclusão social. Para acelerar esta transição é crucial identificar, multiplicar e dar a conhecer as boas práticas que já existem sobre responsabilidade social das empresas e parcerias entre organizações públicas e privadas. A Presidência Portuguesa vai necessitar na Cimeira de Lisboa do ano 2000 de um sinal muito claro das empresas neste âmbito. A vossa contribuição irá completar o nosso trabalho com os parceiros sociais europeus” (Boletim CSE nº6, 1999:1).

A UE verifica assim, o papel cada vez mais premente da nova economia e convida os líderes das empresas a analisarem com o governo e a sociedade civil a responsabilidade de cada um nos desafios sociais impostos pela sociedade do conhecimento.

O convite expresso aos empresários visa o lançamento de uma Campanha Europeia que mostre como as empresas podem obter vantagens no mercado concorrencial, ao empreenderem parcerias com as autoridades públicas e a sociedade civil, para alcançar objectivos sociais comuns e investindo numa economia sustentada.

Os empresários devem empenhar-se no estabelecimento de um conjunto de valores e princípios que orientem a responsabilidade social das suas empresas.

Deste modo é possível vir a atingir objectivos de empregabilidade, espírito empresarial, adaptabilidade e igualdade de oportunidades em áreas como políticas de mercado e de trabalho, envolvimento comunitário, ambiente, direitos humanos, investimentos de responsabilidade social e ética empresarial. É dado especial realce à educação e à formação contínua por serem factores-chave para a concorrência dos mercados e para a inclusão social.

Estes princípios devem traduzir-se em acções através da comunicação, troca e avaliação de boas práticas de ordem social e de parcerias; desenvolver ferramentas de gestão para medir a *performance* social de uma empresa, criar um Prémio Europeu que destaque iniciativas exemplares de empresas e parcerias que contribuam para uma economia sustentada e uma sociedade mais justa (investimento em capital humano e social).

A UE considera que o sucesso deste convite depende do empenho activo dos Governos Europeus, instituições e parceiros sociais de em criarem novos processos de colaboração e informação que permitam a identificação da Europa com a economia global.

A resposta por parte dos empresários europeus traduziu-se em propostas de acção em quatro domínios, sendo, construir uma sociedade do conhecimento para todos, desenvolver uma cultura de comunicação e de aprendizagem, alargar as competências de liderança e investir em parcerias (Business Leaders Input, 2000:9-11).

A posição dos empresários europeus encontra-se sustentada nas forças que hoje a sociedade tem de enfrentar, nomeadamente a globalização dos mercados, o aparecimento de uma economia com exigências de um maior conhecimento tecnológico e as alterações demográficas, com incidência numa população com necessidades de uma aprendizagem ao longo da vida para evitar uma sub-qualificação que a afastará da sociedade do conhecimento.

A orientação deverá ir no sentido de se melhorar a participação no mercado europeu de grupos até aqui desprotegidos, como são os grupos de exclusão social, em particular as mulheres e os jovens.

Reconhecendo a importância de trazer estes grupos de exclusão para o mercado de trabalho, os líderes empresariais da UE entendem que os esforços combinados entre os Governos e as organizações não governamentais da sociedade civil, poderão atingir melhores resultados que as acções individuais de cada uma daquelas entidades.

Os empresários consideram que o êxito e a diversidade da experiência empresarial europeia na combinação das *performances* social e económica podem ser o motor que conduz a uma Europa empreendedora e inclusiva.

Neste contexto, os líderes empresariais europeus da CSR Europe e do TCC tomaram a iniciativa de, integrada na Campanha Europeia 2000-2005 *Para o Crescimento Sustentado e o Progresso Humano*, mobilizar cerca de 500 mil pessoas ligadas às empresas e seus parceiros, para assumirem um conjunto de princípios, multiplicar práticas e meios inerentes à responsabilidade social das empresas e criarem novas parcerias.

O início da referida Campanha coincide com a realização da I Convenção Europeia de Empresas sobre Responsabilidade Social das Empresas.

No caso específico das empresas portuguesas, a posição assumida pela Associação Empresarial Portuguesa, aponta para *“uma nova ambição para Portugal - repensar o Estado, dinamizar a iniciativa privada e mobilizar a sociedade civil; passando esta visão estratégica também pela responsabilização social das empresas* (AEP, 2001:24).

Consideram que, especificamente, no que diz respeito ao reforço da sociedade civil, esta passa, desde logo, pela crescente assunção, por parte das empresas, das suas enormes responsabilidades sociais. No entender desta associação, tal objectivo será tanto mais conseguido quanto mais empresários e empresas conseguirem uma verdadeira integração entre, por um lado, os aspectos produtivos, técnicos, comerciais, lucrativos e, por outro, os aspectos sociais, mais ligados *ao que é habitual qualificar como a responsabilidade social da empresa*.

Apontam o papel da empresa como o de uma das mais bem conseguidas e importantes formas de sociabilidade humana, desempenhando uma função social proeminente nos nossos dias, em prol da solidariedade e da geração de comunidades humanas, onde a busca do bem estar de todos é o principal factor mobilizador.

3.3.2 União Europeia como Elemento Catalizador

Prioridades e Resultados

O Estado Português exerceu no primeiro semestre do ano 2000 a Presidência do Conselho da União Europeia e fê-lo “...em nome de um ideal que exprime uma concepção da Europa de hoje e de perspectivas credíveis para uma Europa de amanhã” (Carvalho, 2000: 14).

No entanto, considera que a rápida evolução das sociedades coloca desafios que só podem ser enfrentados através de respostas adequadas se se quiser garantir à Europa, na globalidade do seu espaço geográfico, um futuro de paz, de estabilidade e de desenvolvimento sustentado.

Neste contexto, constituem objectivos da PPUE um vasto leque de acções das quais se destaca o aprofundar do debate sobre as dimensões sociais e económicas da União, decorrentes da necessidade de adopção de políticas que assegurem a sua competitividade no contexto mundial.

Tais reformas deverão ser sempre compatíveis com a preservação e modernização do modelo social europeu, com a prioridade da luta contra a exclusão social dos cidadãos e pela promoção da igualdade, com o respeito pelas dimensões ambientais e com a exploração do potencial introduzido pela moeda única e pela utilização das novas tecnologias, nomeadamente no quadro da sociedade da informação.

A PPUE optou por considerar prioritárias as áreas de actuação respeitantes à reforma institucional, ao alargamento, à segurança e defesa, à liberdade, segurança e justiça, à segurança alimentar e, ao emprego, reforma económica e coesão social; tendo sido esta a área mais relevante em que se procurou “aprofundar o debate sobre a dimensão sócio-económica da União, considerando a necessidade de adoptar medidas que assegurassem a sua competitividade na cena mundial através do uso das novas tecnologias e combinando a preservação do modelo social europeu, com a prioridade dada à educação e à igualdade” (id,ibid: 15).

A PPUE procurou, em todos os domínios, definir as suas tarefas numa linha de continuidade com os exercícios anteriores, suscitando reflexões aprofundadas, tendo para isso organizado conferências, seminários e debates sobre temas relevantes na agenda comunitária.

Um dos principais tópicos em debate no Conselho Europeu de Lisboa, *Emprego, Reformas Económicas e Coesão Social – para uma Europa da Inovação e do Conhecimento*, levou ao estabelecimento de quatro passos decisivos, relativos a esta temática, a saber: definir um objectivo estratégico para a próxima década,

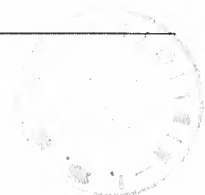
preparar a transição para uma economia competitiva, dinâmica e baseada no conhecimento, modernizar o modelo social europeu através do investimento nas pessoas e da construção de um Estado-Providência activo e dinâmico, e traduzir as decisões em práticas, numa abordagem mais coerente e sistemática.

Das conclusões da PPUE (Europa Novas Fronteiras, 2000:92-101) destaca-se, então, o acordo num novo objectivo estratégico para a União, tendo em vista reforçar o emprego, a reforma económica e a coesão social, no âmbito de uma economia baseada no conhecimento.

Assim, a UE confrontada com as mutações resultantes da globalização e da nova economia baseada no conhecimento, que têm afectado todos os aspectos da vida das pessoas, entendeu que estas requerem uma transformação radical da economia europeia.

No entender da UE abriam-se, em 2000, as melhores perspectivas macroeconómicas desde há uma geração: o futuro alargamento criaria novas oportunidades para o crescimento e o emprego, dispunha, em geral, de uma mão-de-obra com boa formação, e de sistemas de protecção social capazes de proporcionar o enquadramento estável necessário para gerir as transformações estruturais inerentes à evolução no sentido de uma sociedade baseada no conhecimento, tendo-se igualmente verificado uma retoma do crescimento e da criação de emprego.

Estes pontos, considerados fortes pela UE, não desviaram, no entanto, a sua atenção para as fraquezas ainda existentes: encontram-se ainda no desemprego mais de 15 milhões de europeus, a taxa de emprego é demasiado baixa e caracteriza-se por uma insuficiente participação das mulheres e dos trabalhadores mais idosos no mercado de trabalho, o desemprego estrutural de longa duração e os acentuados desequilíbrios regionais do desemprego continuam ainda a ser um fenómeno endémico nalgumas regiões da UE.



Considera cada vez mais acentuada a inadequação das qualificações, em especial nas tecnologias da informação, em que existe um crescente número de postos de trabalho por preencher.

Com a actual melhoria da situação económica, considerou chegado o momento adequado para se empreenderem reformas económicas e sociais, como parte de uma estratégia positiva que combina a competitividade com a coesão social.

Neste contexto, a UE atribuiu-se um novo objectivo estratégico, tornar-se no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo, baseado no conhecimento e capaz de garantir um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos, e com maior coesão social.

A UE considera que a consecução deste objectivo pressupõe uma estratégia global que vise três acções determinantes: preparar a transição para uma economia e uma sociedade baseadas no conhecimento, através da aplicação de melhores políticas no domínio da sociedade da informação e da Investigação e Desenvolvimento, bem como da aceleração do processo de reforma estrutural para fomentar a competitividade e a inovação e da conclusão do mercado interno, modernizar o modelo social europeu, investindo nas pessoas e combatendo a exclusão social e sustentar as sãs perspectivas económicas e as favoráveis previsões de crescimento, aplicando uma adequada combinação de políticas macroeconómicas.

Quanto à preparação da transição para uma economia competitiva, dinâmica e baseada no conhecimento, a UE destaca as seguintes premissas: uma sociedade da informação para todos, a criação de um espaço europeu de investigação e de inovação, a criação de um ambiente favorável ao lançamento e ao desenvolvimento de empresas inovadoras, especialmente de pequenas e médias empresas, reformas económicas com vista a um mercado interno completo e plenamente operacional, mercados financeiros eficientes e integrados e

coordenação das políticas macroeconómicas (consolidação orçamental, qualidade e sustentabilidade das finanças públicas).

Importa destacar que a questão da sociedade da informação para todos terá como alavanca o Plano de Acção denominado *eEuropa* que utiliza um método aberto de coordenação baseado na aferição – *benchmarking* - de iniciativas nacionais. A UE considera que cada cidadão deverá estar provido das competências necessárias para viver e trabalhar nesta nova sociedade da informação, e alerta ainda para que os diferentes meios de acesso previnam a info-exclusão, combatam o analfabetismo e atentem às pessoas deficientes.

Relativamente à modernização do modelo social europeu através do investimento nas pessoas e da construção de um Estado-Providência activo e dinâmico, a UE considera que sendo as pessoas “o principal trunfo da Europa” devem constituir o ponto de referência das suas políticas. Considera também que estas duas premissas serão fundamentais tanto para o lugar da Europa na economia do conhecimento como para assegurar que a emergência desta nova economia não venha a agravar os problemas sociais já existentes em matéria de desemprego, exclusão social e pobreza.

Assim, e para prosseguir esta acção, destaca a educação e formação para a vida e o trabalho na sociedade do conhecimento, a modernização da protecção social e a promoção da inclusão social.

A UE considera que os sistemas educativos e formativos europeus necessitam de ser adaptados tanto às exigências da sociedade do conhecimento como a um maior nível e qualidade do emprego. Estes deverão oferecer oportunidades de aprendizagem e de formação concebidas para grupos-alvo em diferentes fases das suas vidas: jovens, adultos desempregados, e empregados cujas competências podem correr o risco de serem ultrapassadas face à velocidade das mudanças.

Tendo em vista os objectivos propostos, a UE estabeleceu então, neste âmbito, as seguintes metas, que incidem em prioridades e preocupações comuns, respeitando a diversidade nacional: aumentar substancialmente o investimento anual *per capita* em recursos humanos; reduzir para metade até 2010 o número de jovens da faixa etária dos 18-24 que apenas têm estudos secundários de nível inferior e que não estão a prosseguir estudos ou formação, transformar escolas e centros de formação em centros locais de aprendizagem polivalentes desenvolvendo parcerias de aprendizagem; assumir as competências em TI (promoção da literacia digital em toda a UE), línguas estrangeiras, cultura tecnológica, espírito empresarial e competências sociais como as novas competências básicas proporcionadas através da aprendizagem ao longo da vida; promover a mobilidade dos estudantes, professores e pessoal de formação e investigação.

Ainda no quadro da modernização do modelo social europeu, mas relativamente à questão do emprego, a UE considera que o desenvolvimento das Políticas de Emprego Activas transpostas para Planos de Acção Nacionais para o Emprego permitiram reduzir substancialmente o desemprego, mas aponta para a necessidade de uma revisão intercalar que confira uma nova dinâmica a este processo, fixando metas mais concretas, estabelecendo laços mais estreitos com outros domínios políticos e definindo processos mais eficazes para a participação dos diferentes actores. Considera ainda que os parceiros sociais devem ser mais estreitamente implicados na elaboração, execução e acompanhamento das orientações relevantes.

Neste contexto, pretende a UE abordar as seguintes quatro áreas-chave: melhorar a empregabilidade e reduzir as lacunas de formação, conferir uma maior prioridade à aprendizagem ao longo da vida como componente básica do modelo social europeu, e aqui aponta novamente para o papel relevante dos parceiros sociais, através do incentivo ao estabelecimento de acordos, aumentar o emprego nos serviços, nomeadamente pessoais e promover todos os aspectos da igualdade de oportunidades, incluindo a redução da segregação ocupacional, tornando mais fácil

a conciliação da vida profissional com a vida familiar, em particular, através da fixação de um novo *benchmark* para melhores estruturas de acolhimento de crianças.

O objectivo geral destas medidas deverá ser a elevação da taxa de emprego da média actual de 61% para 70% em 2010 e o aumento do número de mulheres empregadas da média actual de 51% para mais de 60% em 2010.

Quanto à necessidade de modernizar a protecção social, a UE afirma que os “bem desenvolvidos sistemas de protecção social deverão propiciar a transformação para a economia do conhecimento, mas terão de ser adaptados enquanto parte de um Estado-Providência activo, para assegurar que o trabalho recompensa, garantir a sua sustentabilidade a longo prazo face ao envelhecimento da população, promover a inclusão social e a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e fornecer serviços de saúde de qualidade.”

A promoção da inclusão social assume para a UE um papel relevante tanto quanto considera inaceitável o elevado número de pessoas que ainda vivem abaixo do limiar de pobreza e em situações de exclusão social na União, devendo ser tomadas medidas que tenham um impacto decisivo sobre a erradicação da pobreza.

A UE assume que a nova sociedade baseada no conhecimento proporciona um grande potencial de redução da exclusão social por via da criação de condições económicas para uma maior prosperidade, níveis mais elevados de crescimento e de emprego e pela abertura de novas formas de participação na sociedade.

No entanto, considera que esta nova sociedade acarreta o risco de criar um fosso cada vez maior entre os que têm acesso aos novos conhecimentos e os que deles são excluídos.

Para evitar este risco e maximizar potencialidades, dever-se-ão desenvolver esforços no sentido de melhorar as aptidões, promover um acesso mais amplo aos conhecimentos e às oportunidades e de combater o desemprego: a melhor salvaguarda contra a exclusão social é o emprego.

Segundo a UE, as políticas tendentes a combater a exclusão social deverão basear-se num método aberto de coordenação que combine os Planos Nacionais de Acção e uma iniciativa da Comissão com vista à cooperação neste domínio, a apresentar até ao fim da PPUE.

Em particular o Conselho Europeu de Lisboa convida a Comissão a promover uma melhor compreensão da exclusão social por via do diálogo ininterrupto e de intercâmbios de informação e das melhores práticas, com base em indicadores geralmente aceites; a atribuir à promoção da inclusão um papel de relevo nas políticas de emprego, educação, formação, saúde e alojamento dos Estados-Membros; e a desenvolver acções prioritárias dirigidas a grupos-alvo específicos (grupos minoritários, crianças, idosos, deficientes), cabendo aos Estados-Membros escolher as acções a implementar, segundo as situações específicas, e posteriormente, informar sobre a sua execução.

O Conselho, tomando em consideração as presentes conclusões, prosseguirá a sua reflexão sobre a orientação futura da política social, tendo em vista chegar a acordo sobre uma Agenda Social Europeia que inclua as iniciativas dos diferentes parceiros envolvidos.

Quanto à tradução das decisões em práticas, último passo decisivo relativamente à área relevante do Emprego, Reforma Económica e Coesão Social, a que dedicamos este ponto, a UE aponta para uma abordagem mais coerente e sistemática que aperfeiçoe os processos existentes, que aplique um novo método aberto de coordenação e que sejam mobilizados todos os meios necessários.

No que diz respeito aos processos, a UE considera que não são necessários novos processos, mas sim aperfeiçoamento no sentido da simplificação e de uma melhor coordenação, devendo centrar-se cada vez mais nas implicações a médio e a longo prazo das políticas estruturais e nas reformas tendentes à promoção das potencialidades de crescimento, do emprego e da coesão social, bem como na transição para uma economia baseada no conhecimento.

Estas melhorias serão potenciadas pelo propósito do Conselho Europeu de assumir um papel de orientação e coordenação com vista a assegurar a coerência global e a monitorização efectiva da progressão para o novo objectivo estratégico, pelo que pretende realizar anualmente uma sessão dedicada às questões económicas e sociais.

A Comissão foi convidada a elaborar anualmente um relatório de síntese sobre os progressos efectuados, com base em indicadores estruturais a serem acordados referentes ao emprego, à inovação, à reforma económica e à coesão social.

A consecução do objectivo estratégico será facilitada pela aplicação de um novo método aberto de coordenação conduzindo às melhores práticas e favorecendo uma maior convergência no que respeita aos principais objectivos da União Europeia.

Este método delineado para ajudar os Estados-Membros a desenvolverem progressivamente as suas próprias políticas, implica que sejam definidos calendários, indicadores e *benchmarks*, que as indicações europeias sejam traduzidas em políticas nacionais e regionais tendo em conta as respectivas singularidades e que se proceda periodicamente à respectiva avaliação como um processo de aprendizagem recíproca.

Pretende-se aplicar uma abordagem descentralizada em que a UE, os Estados-Membros, as instâncias regionais e locais, bem como os parceiros sociais e a sociedade civil, estarão activamente associados, através do recurso a formas variáveis de parceria.

O Conselho Europeu formulou ainda um apelo especial ao sentido de responsabilidade social das empresas no que toca às melhores práticas de aprendizagem ao longo da vida, organização do trabalho, igualdade de oportunidades, inclusão social e desenvolvimento sustentável.

Quanto à mobilizações dos meios necessários, o cumprimento deste novo objectivo estratégico assentará principalmente no sector privado, bem como nas parcerias sector público/sector privado. Dependerá da mobilização dos recursos existentes bem como dos esforços dos Estados-Membros.

O papel da UE é o de actuar como catalizador neste processo, criando um quadro eficaz para a mobilização de todos os recursos disponíveis para a transição para a economia baseada no conhecimento.

De acordo com o Conselho Europeu de Santa Maria da Feira, realizado 3 meses após o Conselho Europeu de Lisboa, haviam já sido alcançados resultados significativos nas áreas abrangidas pela "Estratégia de Lisboa", na medida em que neste estiveram já em discussão diversos planos de acção, nomeadamente:

- *Declaração Conjunta apresentada pelos Parceiros Sociais* - define posições construtivas em relação ao trabalho temporário, teletrabalho, aprendizagem ao longo da vida, acompanhamento conjunto das mudanças a nível industrial;
- *Adopção do Plano de Acção eEuropa 2002* - solicitou-se aos Estados-Membros e restantes instituições que garantam a sua aplicação até 2002 e que se

perspectivem a longo prazo para uma economia baseada no conhecimento, promovendo a info-inclusão e colmatando as lacunas em termos de numeracia;

- *Criação do Espaço Europeu de Investigação;*
- *Adopção da Carta Europeia das Pequenas Empresas;*
- *Iniciativa Inovação 2000* - destinada a apoios financeiros nos domínios da formação do capital humano, I&D e telecomunicações;
- *eLearning;*
- *Revisão das Orientações da Estratégia Europeia de Emprego;*
- *Comité Europeu de Protecção Social;*
- *Programa Comunitário de Combate à Exclusão Social;*
- *Directiva Europeia contra a discriminação por motivos raciais ou étnicos;*
- *Criação de uma Rede para o diálogo europeu sobre o incentivo ao sentido de responsabilidade social das empresas*¹⁹.

Segundo Maria João Rodrigues, responsável pela Cimeira de Lisboa, “*A Estratégia de Lisboa* pretendeu assim actualizar a estratégia europeia de desenvolvimento de modo a responder aos desafios decorrentes da globalização, da mudança tecnológica e do envelhecimento das populações. Tratou-se de definir a via europeia de transição para uma economia baseada na inovação e no conhecimento, salvaguardando a coesão social e a diversidade cultural que fazem da Europa um continente muito rico em termos de património humano. Procurou combinar a coerência europeia com o respeito da diversidade e da iniciativa nacional, facilitando, a partir da definição de linhas directrizes europeias, a identificação de boas práticas e de indicadores de referência, traduzindo-se em planos nacionais com metas e medidas concretas adaptadas a cada caso nacional.

¹⁹ A criação desta rede resulta da necessidade, no entender da UE, de envolver todos os países europeus na promoção da responsabilidade social das empresas, o que actualmente não acontece, nomeadamente com a Alemanha, cuja posição económica de destaque, não fomentou ainda a sua participação enquanto Parceiro Nacional na CSR Europe (ex-Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social).

Os próximos anos constituirão o grande teste para a Estratégia de Lisboa, que visa, como foi referido anteriormente, fazer da UE, até ao final da próxima década, a economia baseada no conhecimento mais competitiva e dinâmica, capaz de um crescimento económico sustentável, com mais e melhores empregos e mais coesão social” (2000:45).

Após a PPUE seguiu-se a Presidência Francesa, depois a Presidência Suíça e actualmente encontra-se em exercício a Presidência Belga, de onde se destaca a organização de um Conselho Europeu sobre exclusivamente dedicado à questão da Responsabilidade Social das Empresas. Entre os responsáveis pela organização da Presidência Belga destacamos a presença de Maria João Rodrigues, Consultora Especial do Primeiro Ministro e Responsável pela Cimeira de Lisboa.

3.3.3 Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas – Livro Verde

A UE concebeu e apresentou no final do ano 2001 um *Green Paper* sobre Responsabilidade Social das Empresas intitulado *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*²⁰, produzido no seguimento das conclusões das últimas Cimeiras Europeias, nomeadamente, a Cimeira de Lisboa. Este documento foi discutido no âmbito do Grupo “Questões Sociais”, tendo sido presente ao Conselho “Questões Sociais” e ao Conselho “Indústria”, em Dezembro de 2001, encontrando-se em fase de análise por parte dos dois Conselhos.

A nível nacional, a temática em apreço deve ser acompanhada de uma forma articulada pelos Ministérios do Trabalho e da Solidariedade e da Economia.

²⁰ Documento em Anexo 3.

Com a publicação deste documento, a UE visa lançar um amplo e profícuo debate sobre a forma como a União Europeia poderá promover a responsabilidade social das empresas, a nível nacional, europeu e internacional, quer explorando todas as potencialidades das experiências existentes, quer fomentando o desenvolvimento de práticas inovadoras neste domínio. A UE procura dar mais um passo no sentido de sensibilizar as empresas europeias a terem um papel mais activo no domínio da sua responsabilidade social (UE, 2002:1-7).

Com esta iniciativa a Comissão pretende, a par de outras, dar um contributo positivo para atingir os objectivos estratégicos definidos no Conselho Europeu de Lisboa – no que concerne às melhores práticas em matéria de educação e formação ao longo da vida, organização do trabalho, integração social e desenvolvimento sustentável – os quais foram reforçados nos Conselhos Europeus de Nice Estocolmo e Gotemburgo.

A estratégia para o desenvolvimento sustentável, adoptada no Conselho de Gotemburgo, em Junho de 2001, apela a que a abordagem das políticas económicas, sociais e ambientais seja empreendida por forma a que estas se reforcem mutuamente.

Esta nova abordagem é motivada pela crescente interiorização e assimilação pela população em geral da importância que estas questões têm na qualidade de vida, em consequência de um mais fácil acesso à informação, proporcionado pelas novas tecnologias de informação e comunicação.

O referido Livro Verde, na análise da temática em apreço, considera duas dimensões, a interna, ou seja, a que se processa no seio da própria empresa, e a externa, aquela que ultrapassa a esfera da própria empresa.

No âmbito da dimensão interna, são analisadas as práticas social e ambientalmente responsáveis. No âmbito das práticas socialmente responsáveis, diversos elementos são objecto de análise, nos domínios da gestão dos recursos humanos, da saúde e segurança no local de trabalho e da adaptação à mudança. No âmbito das práticas ambientalmente responsáveis encontram-se as relativas à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais utilizados na produção.

No quadro da dimensão externa, o documento aborda a extensão da responsabilidade social das empresas às comunidades locais, envolvendo parceiros comerciais (fornecedores e clientes), autoridades públicas e ONG's.

As partes interessadas aguardam, com expectativa, a publicação do Livro Branco sobre a responsabilidade social das empresas, tendo o meio empresarial, durante o período de consulta, advogado a adopção de um enquadramento flexível, que estimule o diálogo social e evidencie como a responsabilidade social das empresas pode contribuir para aumentar a competitividade e a coesão na Europa.

4. Visões sobre Responsabilidade Social das Empresas

Após o enquadramento dos contextos de emergência da resposta europeia e da resposta portuguesa à problemática da responsabilidade social das empresas, impõe-se referir, ainda no âmbito do enquadramento teórico, as actuais visões sobre o papel das empresas e dos gestores na promoção de um desenvolvimento sustentado, através da sua responsabilização social.

Estas visões, que implicam uma viragem total no sentido da gestão responsável, são partilhadas por autores como Henry Mintzberg, gestores de empresas como John Browne (CEO da BP) e o próprio meio académico, aqui representado pela Business School - University of Navarra.

São visões provenientes de profissionais oriundos de áreas distintas, comungando, no entanto, de uma mesma convicção: *o comprometimento dos gestores para com um desenvolvimento sustentado cria valor económico, social e ambiental, a curto e a médio prazo, e contribui para aumentar o bem estar e o progresso das gerações.*

September 11 has a message for management too. It became evident in the dramatic reversal of behavior in that corner of Manhattan from one day to the next. It was business as usual before September 11, where shareholder value was pursued vigorously through leaner and meaner organizations in the service of self. Then tragedy struck, and within hours another behavior appeared. People pitched in; they became engaged, in appreciation of collective need. Catering to self gave way to serving others.

Henry Mintzberg (2002), *Beyond Selfishness*

Henry Mintzberg introduz, com este parágrafo, o desequilíbrio que considera viver-se na sociedade actual, e aponta para a *gestão responsável*, o papel de restaurar o necessário equilíbrio. Este autor avalia a década passada como tendo sido *um tempo de glorificação dos interesses individuais, onde as empresas foram levadas a ignorar as suas responsabilidades sociais e onde as chefias foram olhadas como se sózinhas representassem a performance económica*. Considera também que *embora não sendo possível conceber uma sociedade sem egoísmo, facilmente se imagina uma sociedade onde o egoísmo é idolatrado*. Mintzberg pretende com este trabalho, “*Beyond Selfishness*” (Mintzberg e outros, 2002:1-20), *desafiar tal sociedade, embora não negue a natureza humana, onde o egoísmo ocupa um lugar natural, mas confronta a sua visão perversa*. Pretende *promover uma outra característica não menos humana, a que chama comprometimento*

A suportar este raciocínio introduz o modelo do *Síndrome do Egoísmo*, que parece ter tomado conta das nossas sociedades, das nossas organizações e das nossas mentes (ver fig.1).

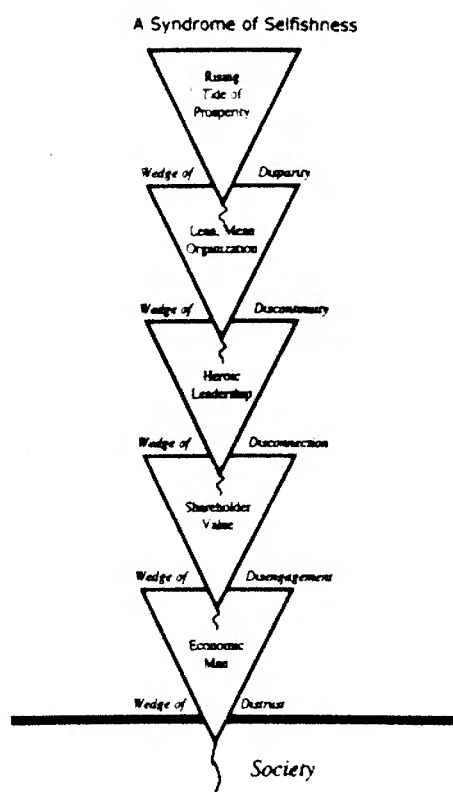


Figura 1 (Fonte: Mintzberg e outros, *Beyond Selfishness*, 2002)

Este modelo, construído sobre meias verdades que aparecem sob a forma de calços, parte de uma visão limitada de todos nós enquanto homens económicos, para uma visão distorcida dos nossos valores, reduzidos ao valor dos acionistas, passando por uma visão particular da liderança, como sendo heróica e dramática, e daí, para uma desagradável visão das nossas organizações, enquanto magras e avarentas, terminando com uma visão ilusória das nossas sociedades, como que, caminhando, num crescendo, para a prosperidade.

Mintzberg compara todo este encadeamento a um castelo de cartas e defende que antes que este se desmorone, devemos *balanceá-lo com um conjunto diferente de convicções*. Para este autor, estas meias verdades, a que chama *construções mentais*, são *assunções que construímos e não verdades que descobrimos*.

Na base deste modelo estão os homens, enquanto *homo economicus*, *obcecados com os interesses individuais, empenhados em maximizar os ganhos pessoais*. No entanto, afirma, *nem todos são assim, existindo profissionais para quem o amor-próprio e a integridade são valores básicos não abertos à negociação*. Estes são *indivíduos para quem, para além dos bens materiais, se reconhece o bom senso, são indivíduos onde, face ao cálculo, permanece o julgamento* (id, ibid).

Mintzberg interroga-se então se a *gestão responsável não será isto mesmo: julgar a diferença entre os ganhos calculados, a curto prazo, e os valores centrais, profundamente enraizados?*

Com esta visão do *homo economicus* surge um *calço de desconfiança, introduzido à força, na sociedade, entre as nossas vontades individuais e as nossas necessidades sociais*.

Prosseguindo na análise deste modelo, acima do *homo economicus* surge, como segunda construção mental, a ideia de que as organizações existem para maximizar o valor dos acionistas.

Antes, acreditava-se que as organizações existiam para servir a sociedade. Certamente que eram entidades económicas, mas eram também instituições sociais, que justificavam a sua existência através do seu contributo global para a sociedade. *Especificamente, serviam um conjunto balanceado de acionistas. Essa foi, pelo menos, a visão que prevaleceu até à cerca de 10 anos. Agora, um grupo de acionistas, considerados “os acionistas”, expulsaram todos os outros. O valor do acionista conduz assim a um calço de descomprometimento entre os que criam a performance económica e os que colhem os benefícios (id, ibid).*

A terceira construção mental aponta para a ideia de que as organizações exigem líderes heróicos. São espaços onde o líder é considerado como sendo “a empresa”, é considerado o único responsável por todo o desempenho, podendo esse desempenho ser medido e recompensado. Os líderes estão situados no topo do pedestal e são olhados por todos nós. Entre os discursos de desenvolvimento, trabalho de equipa, crescimento e partilha, *observa-se a centralização do poder nas altas hierarquias, levando a um calço de desconexão.*

Two Ways to Manage	
Heroic Management	Engaging Management
1. Managers are important people, quite apart from others who develop products and deliver services, etc.	1. Managers are important to the extent that they help others to be important.
2. The higher “up” these managers go, the more important they become. At the “top,” the chief executive is the corporation.	2. An organization is an interacting network, not a vertical hierarchy. Effective leaders work throughout; they do not sit on top.
3. Strategy—clear, deliberate, and bold—emanates from the chief, who takes the dramatic acts that drive up share price. Everyone else “implements.”	3. Strategies, often initially modest and even obscure, emerge as the people who develop the products and deliver the services, etc., solve little problems that merge into new initiatives.
4. Implementation is the problem, because while the chief embraces change, most others resist it. That is why outsiders—consultants and new managers—must be favored over insiders.	4. Implementation cannot be separated from formulation. Healthy change requires a respect for the old alongside a recognition of the new.
5. To manage is to make decisions and allocate resources—including those “human” resources. Managing means analyzing, often calculating.	5. To manage is to bring out the energy that exists naturally within people. Managing thus means inspiring, engaging.
6. Rewards for increasing the share price go largely to the leader, the risk taker (who pays no penalty for drops in share price).	6. Rewards for making the company a better place go to everyone, and they are significantly psychic.

Figura 2 (Fonte: Mintzberg e outros, *Beyond Selfishness*, 2002)

Para Mintzberg a verdadeira liderança traduz envolvimento, ligação e comprometimento (ver fig.2).

A liderança deve assumir-se mais como sendo passiva do que como sendo heróica. A liderança deve ser considerada numa perspectiva de longo prazo, construindo a organização devagar, de modo cauteloso e colectivo. Implica motivação e encorajamento, mais do que uma actuação dramática. Traduz-se, deste modo, numa liderança responsável e de comprometimento.

*Uma organização eficaz é aquela que consegue ser magra e avarenta, é esta a quarta construção no modelo de Mintzberg. É este o lema do *homo economicus*, e traduz baixo custo, produtividade elevada, estruturas flexíveis, trabalhadores empenhados e clientes satisfeitos; *fazer mais com menos*, numa relação de *ganhar/ganhar*. Tudo isto pode e deve acontecer, mas, na realidade, é só meia verdade. O outro lado da verdade envolve *gestores destruídos, trabalhadores revoltados, perdas de qualidade face a ganhos de produtividade e clientes insatisfeitos; numa relação de perder/perder*.*

Talvez, refere Mintzberg, a pior consequência acabe por ser a quebra do compromisso com os trabalhadores - *a quebra da promessa de segurança em troca de lealdade*. Mintzberg considera que estes sentimentos de traição não ajudam à produtividade a longo prazo. *Continuamos atentos à sustentabilidade económica, deixando isolados o social e o ambiental?* Os ganhos trimestrais são fáceis de medir, mas as mudanças de produtividade a longo prazo não o são. Assim, as organizações magras e avarentas caminham por entre o presente e o futuro, traduzindo-se num calço descontínuo. *Em tempos, foi dito que o maior avanço nos cuidados de saúde não foi a penicilina ou a insulina mas, simplesmente, tratar os recursos hídricos. Não será tempo de limparmos as nossas organizações, limpando a nossa maneira de pensar e os nossos valores?* interroga Mintzberg.

A quinta construção mental do referido modelo considera que *a maré alta de prosperidade pode aguentar com tudo. A relação ganhar/ganhar espalha-se através da organização magra e avarenta por toda a sociedade*. Todos prosperam numa economia egoísta e somos levados a acreditar numa verdade conveniente ou justificação cínica: *os vencedores não precisam de se preocupar com os perdedores porque não há perdedores*. As pessoas têm a garantia de que o mercado livre vai resolver qualquer problema social. É a relação ganhar/ganhar, outra vez. *O económico vai, como que por magia, resolver o social*.

É certo que o desenvolvimento económico ajuda a atingir melhorias sociais. Mas o contrário também é verdade, logo, devem trabalhar ambos em conjunto pois um desenvolvimento económico com regressão social pode ser destruidor. Situa-se aqui então um calço de disparidade. *A prosperidade não é somente económica e não pode ser entendida apenas por médias; tem de ser também social e depende da distribuição. A verdadeira prosperidade combina o desenvolvimento económico com a generosidade social*. Temos feito progressos nos últimos anos? Para Mintzberg, no campo económico não é claro e, no campo social, é claro que não.

Concluí que estes cálculos de idolatria dos interesses próprios têm de ser desafiados não como uma interpretação da sociedade, mas como “a interpretação” da sociedade.

Uma série de calços prejudiciais, introduzidos à força, têm atacado a nossa sociedade; Mintzberg considera que está na altura de se desafiar a construção mental destas meias verdades. Não se trata de desafiar bens materiais, nem tão pouco a liderança ou a eficiência produtiva, ou a prosperidade económica, nem mesmo o egoísmo. Mas sim, lutarmos contra tudo isto como fins em si mesmos.

Um argumento lógico suportado por uma evidência factual pode constituir uma forma de se confrontar este *Síndrome do Egoísmo*.

Mas pode não ser a forma mais adequado de promover o compromisso, porque este é um fenómeno diferente. Certamente que podemos *argumentar com um ou outro ponto de vista, através dos valores básicos humanos, que assentam na confiança, no julgamento e no compromisso para promover um comportamento socialmente responsável. Mas isto também já esteve presente quando desafiamos as meias verdades.*

O comprometimento está enraizado na experiência. E é possível e desejável em todos os percursos e em todos os lugares, tanto para fins económicos como para fins sociais. *Temos uma troca a fazer, uma escolha crucial que enfrenta cada um de nós enquanto indivíduos.* Podemos viver as nossas vidas, obcecados em obter cada vez mais, mantendo o calculismo, ou podemos abrir-nos para algo mais, comprometendo-nos a comprometer outros, para que possamos viver as nossas vidas numa harmonia balanceada.

Esta mesma perspectiva é partilhada por John Browne, CEO da multinacional BP, ao longo do texto *Large Companies cannot afford to disappoint* (Warwick, 2000:23-25), resultante da análise das conclusões de um inquérito efectuado à opinião pública na Europa e nos Estados Unidos, sobre *Aquisições e fusões entre grandes companhias*, tendo fornecido resultados considerados muito interessantes por este gestor, conforme referiremos de seguida.

Os inquiridos não apresentaram uma opinião entusiasta sobre as grandes companhias, apresentando sim, preocupações com a arrogância e o segredo e com o poder apresentado pelas grandes empresas, para controlar mercados e estabelecer preços.

Para combater esta opinião pública, Browne considera notório que *as grandes empresas precisam de usar da maior transparência, em todas as suas acções comerciais, e também de tempos a tempos, devem lembrar à opinião pública a sua posição relativa.*

Uma outra conclusão, considerada menos previsível, foi retirada deste inquérito: *apesar das dúvidas e preocupações, a maioria das pessoas acaba por defender as fusões e aquisições pois acreditam que as empresas estão melhor colocadas para distribuir o progresso, aplicar a tecnologia e comportarem-se de forma mais responsável, usando as suas capacidades criativas (id, ibid).*

O papel das grandes empresas na sociedade contemporânea tem sido continuamente debatido, mas as opiniões não variam mesmo em diferentes países nem em diferentes sectores de negócio. *Efectivamente, cada empresa é única e cada uma tem as suas prioridades. Logo, não pode haver um esquema total para a cidadania empresarial. No entanto, factores comuns têm mudado nesta área e o primeiro aspecto que surgiu ao longo do inquérito foi: as grandes companhias não se podem dar ao luxo de desapontar o grande público, porque se o fizerem, uma desconfiança latente irá manifestar-se e esmagar a confiança depositada (id, ibid).*

O segunda grande aspecto a ter em conta é também sobre expectativas – expectativas internas. *As empresas não são democracias, mas também não são ditaduras. No mundo moderno competimos para os serviços das melhores e mais brilhantes mentes – pessoas que conseguem lidar com a complexidade na sua especialidade, que sabem trabalhar em investigação e em equipa, que resistem com êxito aos objectivos definidos e à ambiguidade da vida actual e que são capazes de actuar como parte da sociedade civil, até mesmo em locais onde as estruturas formais dos governos são limitadas. Tais pessoas são raras, e podem escolher onde querem trabalhar.*

O que estes profissionais procuram são *carreiras que lhes permitam um significativo progresso pessoal e a oportunidade de contribuírem para o progresso da sociedade.*

Crescentemente as empresas estão a responder a este desenvolvimento, tornando-se em espaços onde as opiniões das pessoas que estão dentro têm uma influência significativa no modo de trabalhar e no modo de produzir. *Esta é uma mudança radical e é uma aproximação que está a modelar a visão empresarial de cidadania e do negócio ético* (id, ibid).

Para nós, o primeiro elemento nesta nova definição de cidadania diz respeito ao investimento nas comunidades, suportado por alguns objectivos-chave, em particular para a promoção da prosperidade e emprego onde quer que operemos, e para os maiores esforços para criar uma sociedade sustentável. As nossas razões são de que o negócio é uma actividade contínua e queremos e pretendemos ser parte da comunidade – não somente hoje, mas nos anos que se seguem, temos um interesse directo e a longo prazo no seu bom desenvolvimento, refere Browne.

Tal compromisso e re-investimento construtivo é claramente importante, mas a cidadania empresarial é, no entender deste gestor, mais do que isso. É também um comprometimento e um compromisso em áreas de grande dificuldade e controvérsia pública, onde a sociedade tem problemas e onde as soluções não estão à vista, como por exemplo, o ambiente natural global, os direitos humanos, ou o trabalho infantil.

Este tipo de envolvimento implica também um comprometimento a longo prazo com as mais diversas relações. *A mais pura das verdades é que no comércio e na indústria nenhum negócio é uma ilha. As empresas só conseguem desempenhar a sua função principal – investimento e criação de valor/prosperidade – quando estão alinhadas com os restantes elementos da sociedade. Clareza no cumprimento da lei, investimento na medida certa com o risco razoável. De igual modo os consumidores têm responsabilidades, no mínimo, aceitando os custos acrescidos, quando todos trabalhamos para mais e melhor qualidade de vida* (id, ibid).

Isto não significa que as empresas não devem fazer nada. O negócio dos negócios consiste em contribuir para resolver problemas, responder às necessidades e oferecer as melhores opções. *Isto é o que o mundo espera das empresas hoje em dia, e é também o que os nossos trabalhadores esperam de nós. Empresas individualistas trarão iniciativas individualistas. A minha experiência diz-me que o progresso real só será possível quando as empresas, os governos e as restantes partes interessadas, concordarem em trabalhar em conjunto, para atingirem ganhos mútuos.*

Browne concluí o seu raciocínio da seguinte forma: *A realidade no mundo moderno é que a cidadania empresarial gira em volta de vantagens mútuas e em atingir um balanço de interesses onde todas as partes ganham. Este é um aspecto central que tem estado no centro do debate sobre a cidadania desde o fim do feudalismo. Hoje é tão relevante para as empresas como é para cada homem ou mulher.*

Continuando na análise da perspectiva empresarial para o desenvolvimento sustentado, importa referir a publicação, em 2002, do “Código de Governância para o Desenvolvimento Sustentado”, documento que resultou da estreita colaboração entre três instituições, a saber, o IESE (Business School – University of Navarra), a Fundación Entorno (Empresa e Médio Ambiente), e a PricewaterhouseCoopers.

Este código de governância assume como missão desenvolver-se enquanto ferramenta de apoio às empresas espanholas, quer estejam implantadas em Espanha ou desenvolvam a sua actividade noutros países desenvolvidos ou sub-desenvolvidos, para que integrem nas suas actividades e decisões, os princípios para o desenvolvimento sustentado. *Este documento não se reveste de um carácter de obrigatoriedade, mas sim de promoção e inspiração para a aplicação dos princípios para o desenvolvimento sustentado na administração das empresas* (IESE, 2002:3).

A iniciativa da publicação deste código partiu da possibilidade e da necessidade de alargar o âmbito de actuação das administrações das empresas e os princípios éticos em que este trabalho se baseia. Neste sentido, as motivações básicas que levaram à sua redacção foram: o aumento consensual da necessidade de um desenvolvimento sustentado, passar da filosofia da satisfação do acionista para a satisfação de todos os envolvidos, a relação entre a sustentabilidade e a persistente criação de valor e os aspectos éticos do desenvolvimento sustentado (id, ibid).

Este código de governância está em conformidade com o espírito do Livro Verde da UE, que visa “Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas” (referido no ponto 3.3.3 do presente trabalho), que procura prosseguir com o objectivo estratégico de tornar a UE no espaço económico mais dinâmico e competitivo do mundo, baseado no conhecimento e capaz de garantir um desenvolvimento sustentado, com mais e melhores empregos e com melhor coesão social.

Para os mentores deste código, um desenvolvimento sustentado cria valores económicos, ambientais e sociais, a curto e a médio prazo, bem como contribui para aumentar o bem-estar e o progresso das gerações, no presente e no futuro, quer no meio ambiente circundante, quer no planeta em geral.

Este conceito significa que o desenvolvimento sustentado contribui: para a promoção da saúde, para a integridade ecológica do planeta, para a solidariedade e a justiça social, erradicando a pobreza e as crescentes diferenças entre os países, para a democracia necessária para a paz e segurança e para a erradicação do terrorismo e da violência, e para o progresso da humanidade em geral, respeitando os direitos humanos e os valores éticos fundamentais.

Parte II – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

5. Operacionalização da Pesquisa

5.1. Problemática

A exclusão social é considerada como um dos maiores desafios à Europa para a qual a resposta deva ser a aplicação prática e conjunta de um sentido de coesão social, de justiça e de responsabilidade.

Os princípios para uma estratégia global contra a exclusão social apontam o papel das empresas como sendo extremamente importante, nomeadamente, ao nível da sua responsabilidade social, e também, ao nível da mobilização dos restantes intervenientes na esfera económica, social e política para o desenvolvimento sustentado.

Assim, a presente dissertação tem por objectivo determinar, mediante um estudo de caso, o papel da responsabilidade social das empresas e das Instituições criadas para a sua multiplicação, no actual contexto de profundas transformações económicas, políticas, sociais, demográficas e organizacionais.

5.2. Questões de Partida

Perante o cenário apresentado ao longo da Parte I da presente dissertação, importa referir algumas questões que serviram de pontos nucleares de discussão para a realização deste trabalho:

- Como se caracterizam, na sociedade actual, as empresas que assumem uma consciência social nas suas actividades concorrenciais?



- Qual o papel desempenhado pelas Instituições criadas para apoiarem as empresas no desenvolvimento de políticas de responsabilidade social, onde se inserem as boas práticas de coesão social?

5.3. Quadro de Hipóteses

Ao cruzar a informação recolhida durante a elaboração do corpo teórico com as questões formuladas *à posteriori*, resolvemos avançar com as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: As Empresas encontram-se empenhadas em assumir a sua responsabilidade social, promovendo boas práticas de coesão social.

Hipótese 2: A *performance* económica das empresas portuguesas é hoje indissociável da *performance* social, tendo em vista o desenvolvimento sustentado.

Hipótese 3: O conjunto de boas práticas de coesão social por parte de determinadas Empresas justificam que existam Instituições que visam o intercâmbio e a multiplicação dessas acções.

5.4. Metodologia

5.4.1. Objecto de Estudo

O objecto genérico desta investigação incide sobre a responsabilidade social das empresas, traduzindo-se esta no desenvolvimento de práticas para a coesão social, procurando obviar situações de exclusão social.

O local privilegiado para a investigação foram algumas das Empresas-Membro da RSE Portugal, por essa via, também membros da Rede Europeia de Empresas para a Coesão Social, hoje denominada CSR Europe.

Mais concretamente, tomaram-se como objecto de análise quatro das oito Empresas-Membro da Rede Portuguesa, aleatoriamente seleccionadas, e adiante designadas por:

Empresa W - Desenvolve actividade no Ramo dos Transportes e Distribuição

Empresa X - Desenvolve actividade no Ramo dos Serviços de Correio

Empresa Y - Desenvolve actividade no Ramo de Tráfego Aéreo

Empresa Z - Desenvolve actividade no Ramo da Aviação Comercial

Os contactos foram estabelecidos na pessoa dos Representantes das Empresas-Membro da Rede Portuguesa, que assumem, respectivamente, as seguintes funções nas empresas:

Empresa W - Director da Qualidade e da Formação

Empresa X - Director Adjunto de Recursos Humanos

Empresa Y - Técnica Superior / Relações de Trabalho e Carreiras

Empresa Z - Técnica Superior / Acção Social

Para uma correcta caracterização do objecto em estudo, para além da identificação da Empresa e do Respondente, procurou-se caracterizar as Empresas e os seus Recursos Humanos, mediante a análise dos respectivos Balanços Sociais, enquadrada no ponto 5.4.2.1 Análise Documental e descrita no ponto 6.1 Caracterização das Empresas Respondentes, do presente trabalho.

5.4.2. Técnicas de Pesquisa

O critério de selecção das técnicas de pesquisa seguiu duas orientações: por um lado, procurar recolher informações de carácter qualitativo e quantitativo de forma a que os resultados estejam o mais próximo possível da realidade; por outro, procurar as técnicas de pesquisa que permitam o cruzamento da informação obtida, com vista a uma maior qualidade dos resultados.

Em consequência destas orientações, seleccionaram-se as seguintes técnicas: a Análise Documental e a Entrevista por Questionário Estruturado.

5.4.2.1. Análise Documental

A análise documental visa sobretudo a análise de documentos internos como é o caso dos balanços sociais, boletins informativos, artigos temáticos, e organogramas, dos quais seja possível retirar informação relativamente à realidade das empresas e sua caracterização.

O balanço social, aqui considerado como documento-base para a caracterização das empresas-objecto do presente estudo, consiste num documento que todas as empresas com, pelo menos, 100 trabalhadores deverão elaborar, até 31 de Março²¹. Toda a informação nele descrita respeita apenas à relação Empresa/Pessoal ao Serviço.

O interesse público impõe que as empresas revelem não só as suas contas, mas também a sua capacidade de gestão de bens e pessoas. O balanço social permite, assim, avaliar o grau de responsabilidade social numa empresa relativamente à sociedade onde está inserida.

²¹ Conforme Lei nº 141/85 de 14 de Novembro.

A análise desse balanço social vai permitir a avaliação da verdadeira dimensão humana das políticas de gestão das empresas.

Cada vez mais, se sente a necessidade de dar e exigir publicidade a certos tipos de situações das entidades que intervêm na vida económica, para benefício dessas próprias entidades, e para protecção dos que nela trabalham, dos consumidores e do interesse público em geral.

No entanto, como facilmente se compreende, um balanço contabilístico convencional, não é hoje suficiente para dar a conhecer todos os aspectos da actividade empresarial que importam revelar, tanto do ponto de vista da gestão interna dos recursos humanos, como do ponto de vista mais amplo, da responsabilidade social da empresa para com a comunidade em que se insere.

O balanço contabilístico não revela um dos mais valiosos elementos do activo das empresas: o valor das pessoas que as impulsionam (Apolinário, 1992:74).

Hoje em dia é um dado perfeitamente adquirido que o êxito de uma actividade económica depende, em grande parte, mais do espírito de iniciativa, da energia, da capacidade e eficiência dos indivíduos que a compõem, do que dos valores dos seu edifícios, máquinas ou instalações. Uma empresa pode até estar a investir importantes somas de dinheiro no desenvolvimento dessas recursos, no entanto, pela sua própria natureza, o balanço financeiro não evidencia tais valores e, todavia, quanto maiores as empresas, mais necessário se torna dispor de informações pertinentes para uma adequada gestão dos recursos humanos (id,ibid).

Uma particularidade do balanço social consiste no facto de não se tratar de um autêntico balanço, na acepção tradicional de quadro comparativo entre conjuntos de valores activos e passivos. Na maior parte dos casos, o balanço social tem

vindo a ser traduzido num conjunto de índices e indicadores que expressam os níveis de cada uma das variáveis consideradas como relevantes. Na prática, nem sequer existe um tipo único, mas vários tipos de balanço social, consoante o âmbito, mais lato ou mais restrito, que se entende atribuir-lhe.

Nos extremos dessa gama de modelos que, com o correr dos tempos têm vindo a ser desenvolvidos em diferentes países, temos, por um lado, o balanço social interno, como instrumento de informação confinada à área dos recursos humanos; e, por outro lado, o balanço social simultaneamente interno e externo, que encara, tanto os aspectos da gestão social como os aspectos do relacionamento sócioeconómico da empresa com o seu meio envolvente, procurando avaliar em todas as suas facetas, aquilo que se designa por “responsabilidade social da empresa”.

Após várias tentativas levadas a cabo por grandes empresas a partir de finais da década de setenta, o balanço social veio a ser consagrado em Portugal, através da Lei nº 141/85 de 14 de Novembro. De acordo com os preceitos desta lei²², a elaboração do balanço social é obrigatória para as empresas que em 31 de Dezembro, tenham pelo menos, 100 trabalhadores ao seu serviço;

O conteúdo do balanço social, em Portugal, restringe-se apenas aos elementos atinentes à gestão de pessoal da empresa, incidindo, designadamente, sobre os seguintes parâmetros:

- **Identificação da Empresa**
- **Emprego**
- **Custos com Pessoal**
- **Higiene e Segurança**
- **Formação Profissional**
- **Protecção Social Complementar**

²² Alterada pelo Decreto-Lei nº9/92 de 22 de Janeiro.

Marques Apolinário chama a atenção para o facto de que, significando em si, um passo importante em matéria de avaliação da conduta da empresa no plano social, certo é que o balanço social legalmente obrigatório é omissivo quanto a aspectos verdadeiramente importantes para determinar como se comporta a empresa perante a sociedade em que se insere, tais como: atitude perante o meio ambiente (ruído, substâncias tóxicas, instalações perigosas, defesa de valores ecológicos, etc); atitude perante o património cultural e histórico; atitude perante os consumidores e contribuição para obras de interesse público ou comunitário (id, ibid:76).

Apesar das lacunas apontadas, entendeu-se que a análise dos balanços sociais das quatro empresas-objecto do presente trabalho, permitiria um melhor enquadramento das suas realidades sociais como complemento da técnica de entrevista utilizada.

No entanto, e porque os dados constantes do balanço social se reportam a questões no âmbito da Gestão de Recursos Humanos, não directamente refletidas nos pontos nucleares das entrevistas, optou-se por incluir a análise dos balanços sociais na Parte III, capítulo 6 ponto 1 - Caracterização das Empresas Respondentes, seguindo-se a Descrição dos Resultados e uma Análise Comparativa.

5.4.2.2 Entrevista por Questionário Estruturado

No caso concreto optámos pela entrevista por questionário estruturado, tendo em conta o universo a analisar, que é reduzido, e a função dos entrevistados, que por via de serem Quadros Superiores das respectivas empresas, com funções de chefia e elevada responsabilidade, e também Representantes das Empresas junto da Rede Portuguesa, garantem o correcto desenvolvimento das mesmas.

O questionário²³, estruturado em torno dos pontos nucleares presentes na actual investigação, procurou averiguar junto das empresas os seguintes aspectos:

- Política de Responsabilidade Social da Empresa
- Práticas de coesão social
- Motivos para adesão à Rede Portuguesa
- Estabelecimento de Parcerias
- Reacção de trabalhadores e clientes
- Acções futuras
- Expectativas face à Rede Portuguesa

Chamamos a atenção para o facto de, aquando da descrição e análise das respostas das empresas e porque estaremos perante realidades empresariais diversas, se optar, por razões de método e de rigor, em agrupar as mesmas segundo áreas temáticas.

²³ Guião das entrevistas em Anexo 4.

Parte III – CASO PRÁTICO

6. Estudo de Caso

Após a operacionalização da pesquisa estabelecida na Parte II, impõe-se a caracterização das Empresas Respondentes e dos seus Recursos Humanos mediante a análise dos respectivos balanços sociais²⁴, seguindo-se a descrição das respostas obtidas, a partir das entrevistas realizadas por questionário estruturado, no período compreendido entre 8 e 13 de Outubro de 2001 e por fim uma análise comparativa entre os dois grupos de informação.

6.1 Caracterização das Empresas Respondentes

A caracterização das empresas em estudo contemplará, mediante a análise dos respectivos Balanços Sociais, as áreas da Identificação da Empresa, do Emprego, os Custos com Pessoal, da Higiene e Segurança, da Formação Profissional e da Protecção Social Complementar.

As quatro empresas respondentes, Empresa W, Empresa X, Empresa Y e Empresa Z, encontram-se sediadas na área da Grande Lisboa, possuindo 3 delas representações na região continental e insular, exceptuando a Empresa W que estendeu o seu negócio na região peninsular.

Quanto ao início da actividade, somente duas apresentam uma antiguidade inferior a 10 anos, que resulta de terem sido criadas a partir de processos de cisão com outras empresas públicas, fortemente implantadas no mercado; são estes os casos da Empresa X e da Empresa Y. As duas outras empresas, W e Z, possuem uma antiguidade de, respectivamente, 33 e 56 anos de actividade.

²⁴ Dados referentes aos Balanços Sociais do ano 2000.

Relativamente ao capital, três das quatro empresas são públicas, e somente a Empresa W é 100% privada e de cariz familiar.

Os sectores de actividade são, respectivamente, os Transportes e Distribuição (Empresa W), os Serviços de Correio (Empresa X), o Tráfego Aéreo (Empresa Y) e a Aviação Comercial (Empresa Z).

As empresas assumem, na sua maioria, uma boa situação financeira, exceptuando a Empresa Z, cujos resultados se consideram médios.

Após o enquadramento das quatro Empresas Respondentes, segue-se a análise dos parâmetros referentes à temática da Identificação da Empresa, do Emprego, dos Custos com o Pessoal, da Higiene e Segurança, da Formação Profissional e da Protecção Social Complementar, adoptados pelas empresas em questão.

Optou-se por traduzir os dados constantes dos respectivos balanços sociais em figuras representativas/gráficos, no entanto, no presente ponto far-se-á uma análise interpretativa dessas mesmas figuras, encontram-se estas disponíveis no Anexo 5.

No âmbito da temática IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA consideraremos as áreas de análise a seguir descritas.

No que diz respeito ao **número de trabalhadores** com que as empresas iniciaram a sua actividade no ano 2000 (Anexo 5, Página 1, Figura 1) destaca-se a Empresa X, que apresenta um maior manancial humano com 16085 trabalhadores, seguindo-se a Empresa Z, com 8148 trabalhadores, ambas consideradas empresas de grande dimensão, apresentando-se as Empresas W e Y, respectivamente, com 711 e 986 trabalhadores, aqui consideradas como empresas de dimensão média.

Das quatro empresas em estudo, somente uma terminou o ano 2000 com um número de trabalhadores inferior ao apresentado no início do ano, tendo sido a Empresa W; as restantes apresentaram um número de trabalhadores ao serviço superior ao apresentado no início do ano. Daqui se conclui que houve lugar à contratação de pessoal nas Empresas X, Y e Z (Anexo 5, Página 1, Figura 2).

No que respeita ao **número médio de trabalhadores** durante o ano 2000, as Empresas X e Z, tiveram ao seu serviço, ao longo do ano, um número médio de trabalhadores superior ao apresentado no final do ano; conclui-se que são empresas cujo sector de actividade implica alguma sazonalidade (picos de operação) impondo-se as contratações sazonais. A Empresa Y apresentou um número médio de trabalhadores superior ao apresentado no início do ano e inferior relativamente ao apresentado no final, donde se pode concluir a ocorrência de admissão de pessoal. Já a Empresa W apresentou um valor médio inferior ao apresentado no início do ano e igualmente inferior ao apresentado no final do ano (Anexo 5, Página 2, Figura 3).

Relativamente à **distribuição dos trabalhadores por sexo**, as quatro Empresas apresentam um maior número de trabalhadores do sexo masculino (Anexo 5, Página 2, Figura 3.1), possuindo, as Empresas Z, Y e X menos de metade de trabalhadores do sexo feminino, relativamente ao número de trabalhadores do sexo masculino. A Empresa W apresenta um número bastante reduzido de trabalhadores do sexo feminino, por via de desenvolver a sua actividade no ramo dos Transportes e Distribuição, possuindo como categoria profissional predominante a de Motorista, habitualmente desempenhada por homens.

No âmbito da temática do EMPREGO consideraremos as quinze áreas de análise a seguir descritas.

A **repartição de efectivos**, nas quatro empresas em estudo, aponta para a predominância de trabalhadores com funções consideradas de qualificação média ou elevada (Anexo 5, Página 3/4/5/6, Figuras 4.1/2/3/4), exceptuando-se a Empresa Y que, embora apresentando um número elevado de trabalhadores com este nível de qualificação, possui em número ainda superior, a classe profissional dos quadros médios.

Relativamente ao vínculo contratual mantido entre as empresas e os seus trabalhadores, e observando-se a classe profissional de qualificação considerada média e elevada, esta encontra-se presente, na maioria das empresas, com um vínculo contratual de carácter permanente, exceptuando a Empresa W, que possui cerca de metade dos trabalhadores qualificados com contratos a termo certo.

Ainda relativamente ao vínculo contratual estabelecido entre as empresas em questão e os seus trabalhadores, e embora tendo presente o que foi descrito no parágrafo anterior, merece destaque o facto de os contratos de trabalho a termo certo se terem estabelecido, na sua maioria, com trabalhadores que exercem funções consideradas de qualificação elevada ou média, seguindo-se os semi-qualificados, não qualificados e os praticante/aprendizes. Não se verificaram casos significativos de trabalhadores contratados a termo incerto ou outros.

A **estrutura etária** presente nas empresas em questão (Anexo 5, Página 7 e 8, Figuras 5.1/2/3/4) caracteriza-se pela diversidade entre os grupos maioritários, ie, cada uma das quatro empresas apresenta como faixa etária de maior número, um intervalo de idades diferente das restantes empresas.

Assim, a Empresa W possui em maior número, trabalhadores entre os 30 e os 34 anos seguindo-se os dos 25 aos 29 anos; a Empresa Y apresenta em maior número, trabalhadores com 40 a 44 anos, seguindo-se o intervalo etário imediatamente posterior; a Empresa X possui, em maior número, trabalhadores com 25 a 29 anos, seguindo-se os trabalhadores com 18 a 24 anos; por fim, a

Empresa Z, demarca-se das restantes, apresentando, em maior número, trabalhadores entre os 55 e os 59 anos, seguindo-se a faixa etária dos 50 a 54 anos. De entre os diversos intervalos etários constantes nos balanços sociais, não se verifica nenhum caso em que trabalhadores do sexo feminino existam em maior número relativamente aos trabalhadores do sexo masculino.

Após o cálculo de todos os intervalos etários, a Empresa W apresenta o **nível etário médio** mais jovem, com 34,41 e a Empresa Y, o mais velho, com uma média de idades de 41,92 (Anexo 5, Página 9, Figura 6).

Os trabalhadores das empresas em análise apresentam, na sua maioria, um **nível de antiguidade** superior a 15 anos, exceptuando-se a Empresa W que apresenta como predominante uma antiguidade de 2 a 5 anos, seguindo-se 1 ano a ½ anos de empresa (Anexo 5, Página 10 e 11, Figuras 7.1/2/3/4). Relativamente à distribuição por sexo, não se verificam de entre os escalões, situações de antiguidade feminina superior à masculina.

Quanto à contratação de **trabalhadores estrangeiros**, só a Empresa Y não efectuou esta prática no decorrer do ano 2000, apresentando-se a Empresa Z como aquela em que a contratação de trabalhadores de outras nacionalidades ocorreu em maior número, pese embora, não seja a empresa que possui maior número de trabalhadores (Anexo 5, Página 12, Figura 8). Este tipo de contratação decorre, possivelmente, do facto de a Empresa Z operar no mercado intercontinental.

Um outro dado presente nos balanços sociais tem a ver com a **contratação de deficientes**, onde se salienta a actuação da Empresa X que no ano 2000 registou ao seu serviço 137 trabalhadores portadores de deficiência (Anexo 5, Página 12, Figura 9).

Os trabalhadores das empresas em questão apresentam um **nível de habilitações** situado, maioritariamente, entre o ensino secundário e o 3º, 2º e 1º ciclo do ensino básico, respectivamente, quer trabalhadores do sexo masculino, quer do sexo feminino. Quanto ao ensino superior universitário, este destaca-se na Empresa Y, onde, contrariamente às restantes, se assume como segundo nível de habilitação, em termos de grandeza numérica. De destacar, na realidade organizacional da Empresa X, a superioridade numérica de trabalhadores do sexo feminino, face ao sexo masculino, no que diz respeito à certificação pelo ensino secundário (Anexo 5, Página 13 e 14, Figuras 10.1/2/3/4).

Ainda ao nível do Emprego, mas considerando agora a área da contratação laboral, passamos a analisar os **contratados a termo** durante o ano 2000, (Anexo 5, Página 15, Figura 11). Esta análise implica, pela própria natureza da informação, a necessidade de se considerarem igualmente os dados registados no **movimento de saídas de pessoal** (Anexo 5, Página 16, Figura 12) bem como quanto ao **motivo de saídas de pessoal com contrato a termo** (Anexo 5, Página 17, Figura 14).

Deste modo, a Empresa X apresenta-se como recorrendo em maior número à contratação a termo, envolvendo cerca de metade do seu quadro de pessoal, no ano 2000, com a contratação a termo (Figura 11). Desses, cerca de 1/6, passaram para o quadro permanente. A Empresa Z apresentou-se em segundo lugar, em termos da contratação a termo, alguns que transitaram do ano anterior, no entanto, apresentando números significativamente abaixo. Registam-se ainda, na Empresa X, algumas situações de contratados a termo incerto, também trabalhadores a termo certo que transitaram do ano anterior, sendo a empresa que mais trabalhadores admitiu para o quadro permanente.

Quanto ao movimento de saídas de pessoal, e em sintonia com o descrito no ponto anterior, a Empresa X surge como aquela de onde saíram, em maior número, trabalhadores detentores de contratação a termo (Figura 12), por motivo de

cessação do contrato a termo certo (Figura 14); saíram igualmente trabalhadores com contrato a termo incerto por motivo de cessação do contrato, registando-se, igualmente, um número significativo de trabalhadores com contrato a termo certo, que saíram devido à antecipação da cessação dos contratos. Também na Empresa Z se registou um número igualmente significativo de trabalhadores contratados a termo que deixaram de exercer actividade nesta empresa, também devido à cessação dos contratos. De registar, movimentos relativamente significativos de saídas de trabalhadores com contrato permanente, tanto na Empresa X, como na Empresa Z, registando-se esta situação também nas Empresas W e Y, embora em número reduzido.

Passando à análise dos **motivos da saída de pessoal com contrato permanente** (Anexo 5, Página 16, Figura 13), destaca-se em larga medida a Empresa X, onde se registou um número elevado de saída de trabalhadores por motivos de reforma por invalidez. Num plano significativamente abaixo surgem as situações de saída por iniciativa do trabalhador, situação esta igualmente liderada pela Empresa X, apresentando-se a Empresa Z como aquela em que teve mais adesão a opção de saída por mútuo acordo.

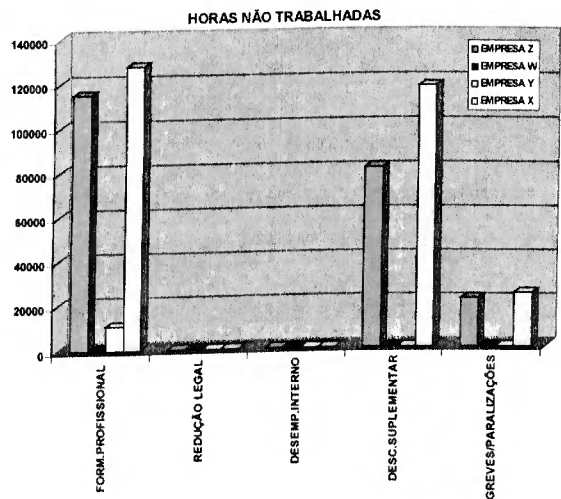
Seguem-se as **promoções** (Anexo 5, Página 17, Figura 15), onde se mantêm os comportamentos relativamente idênticos das Empresas X e Z, tendo sido aquelas onde ocorreu um maior número de promoções por antiguidade, registando-se ainda em número significativo as promoções por mérito. A Empresa Y apresenta alguma movimentação neste sentido, embora ténue, enquanto a Empresa W não manifestou quaisquer actuações a este nível.

Conclui-se, deste modo, a análise relativamente à área do Emprego; passaremos a observar os tipos de horário, as ausências ao trabalho e as horas não trabalhadas praticadas nas empresas em questão.

Os **tipos de horário** praticados nas empresas em questão (Anexo 5, Página 18, Figura 16), apontam para uma maior rigidez na Empresa X, onde quase a totalidade dos trabalhadores cumpre o horário normal fixo. Segue-se a realidade organizacional da Empresa Z, que apresenta em maior número, os trabalhadores que cumprem horários por turnos, seguindo-se os trabalhadores com horário irregular e os que cumprem horário normal flexível.

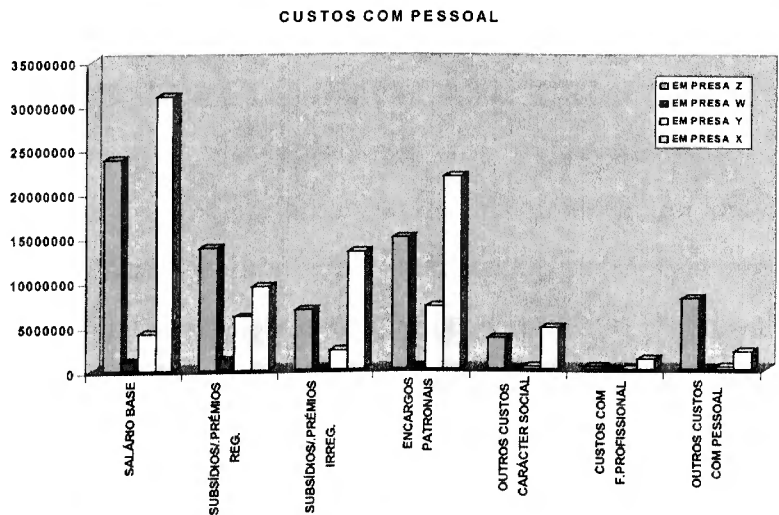
As **ausências ao trabalho** registadas durante o ano 2000 (Anexo 5, Página 19, Figura 17), destacam-se nas Empresas X e Z e traduzem-se, por número de ocorrências, nos casos de doença total, seguindo-se os acidentes de trabalho e as situações de maternidade/paternidade.

Considerando-se as **horas não trabalhadas** (Anexo 5, Página 20, Figura 18), mantem-se a semelhança entre as realidades organizacionais das Empresas X e Z, onde os motivos, foram em primeiro lugar, a frequência de acções de formação profissional, seguindo-se o descanso suplementar e as greves/paralizações. As Empresas W e Y não referem nos seus balanços sociais quaisquer horas não trabalhadas, exceptuando a Empresa Y, com uma relativa actividade formativa.



A terceira área contemplada nos balanços sociais refere os **CUSTOS COM PESSOAL**, considerando-os num só quadro de análise denominado **custos com**

peçoal (Anexo 5, Página 21, Figura 19). Este contempla o salário base, os subsídios e prémios regulares e irregulares, os encargos patronais, outros custos de carácter social, custos com formação profissional e outros custos com peçoal. O salário base, os encargos patronais e os subsídios regulares e irregulares representam os maiores custos com peçoal, por ordem de grandeza, nas Empresas em questão, X, Z, Y e W, respectivamente. Quanto a outros custos de carácter social, estes só são assumidos pelas Empresas X e Z, com um valor semelhante entre ambas. Ainda quanto a *outros custos com o peçoal*, destaca-se a Empresa Z.



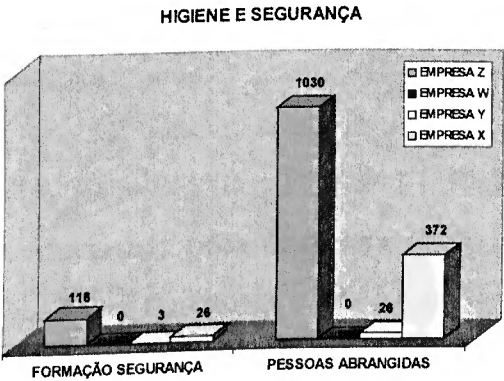
Entramos agora na terceira temática contemplada nos balanços sociais que considera a área da HIGIENE E SEGURANÇA. Avaliaremos a ocorrência de acidentes de trabalho e de doenças profissionais, a actividade da medicina de trabalho e as questões da higiene e segurança.

Os **acidentes de trabalho e doenças profissionais** (Anexo 5, Página 22, Figura 20) ocorreram, ambos em maior número, na Empresa Z, sendo que cerca de 2/3 dos acidentes de trabalho se traduziram em acidentes com baixa. No entanto, é a

Empresa X que apresenta o maior número de dias perdidos com baixa, não tendo estes uma correspondência directa com as ocorrências de acidentes de trabalho. De registar que em todas as empresas ocorreram acidentes de trabalho.

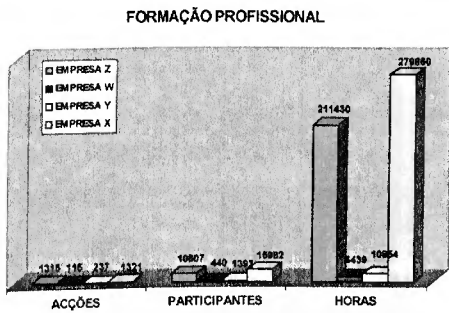
A actividade da **medicina de trabalho** (Anexo 5, Página 23, Figura 21), traduz-se nos exames médicos realizados, nas visitas aos postos de trabalho e nas recolocações por acidente de trabalho. Destaca-se, neste ponto, a Empresa Z que apresenta o maior nº de exames médicos efectuados, seguindo-se a Empresa X. As Empresas W e Y apresentam aqui dados significativos face ao seu universo. A Empresa Z apresenta também o número mais elevado de visitas aos postos de trabalho.

Segue-se o âmbito da **higiene e segurança** (Anexo 5, Página 23, Figura 22), onde é novamente a Empresa Z que apresenta uma maior actuação, com o maior número de acções de Formação, abrangendo, igualmente um maior número de trabalhadores. A Empresa X refere neste item pouca actividade em questões de formação em segurança, abrangendo um número reduzido de trabalhadores face ao seu universo; já a Empresa Y se resume a uma percentagem mínima de acções e de trabalhadores envolvidos, sendo a realidade da empresa W a mais desanimadora, uma vez que assume não ter realizado nenhuma acção de formação sobre segurança.



Passando para a temática da **FORMAÇÃO PROFISSIONAL**, iremos abordar a formação profissional geral e os encargos correspondentes.

As Empresa Z e X apresentam dados muito próximos quanto ao número de acções de **formação profissional** realizadas (Anexo 5, Página 24, Figura 23), no entanto, na Empresa X, o número de participantes por acção terá sido superior aos da Empresa Z, bem como o nº de horas de formação. As Empresas Y e W apresentam, igualmente, alguma actividade formativa.

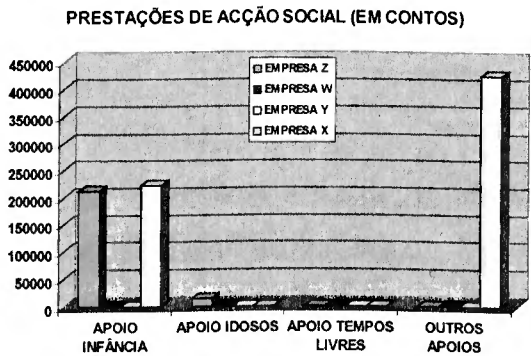


Esta tendência de actuação das empresas, mantêm-se, quando avaliamos os **encargos** com a formação e com a medicina e segurança (Anexo 5, Página 24, Figura 24). Temos então a Empresa Z com maiores encargos, quer com a medicina e segurança, quer com a formação, enquanto a Empresa X, que apresenta um número superior de trabalhadores/formandos e de horas de formação, apresenta, no entanto, menos encargos.

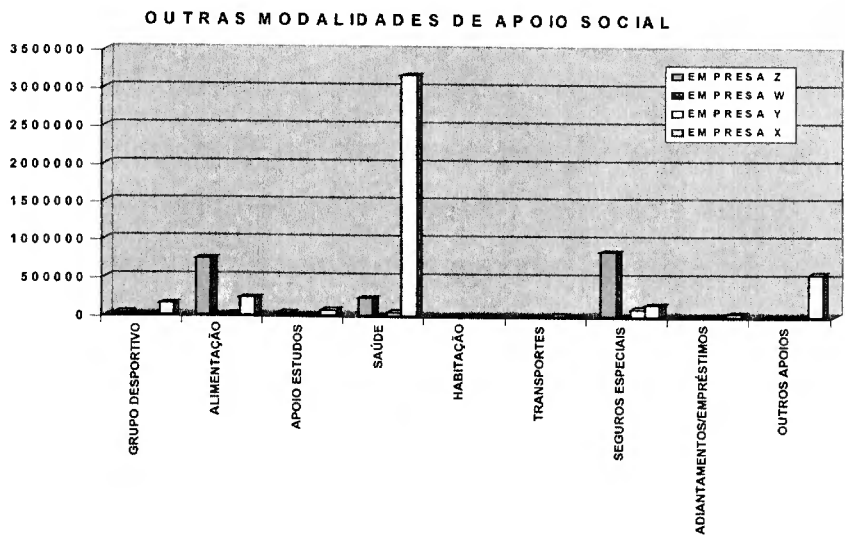
No âmbito da **PROTECÇÃO SOCIAL COMPLEMENTAR**, surgem, em primeiro lugar, os **encargos suportados pela empresa** (Anexo 5, Página 25, Figura 25), onde, claramente, se destacam os encargos por motivo de desligação/aposentação, suportados pela Empresa X.

Relativamente aos **encargos não administrados pela empresa** (Anexo 5, Página 25, Figura 26), as Empresas Z e Y referem o complemento pensão de velhice/invalidez/sobrevivência. A Empresa Z refere também números significativos quanto ao complemento subsídio de doença/doença profissional.

Passando para a área social, e no que diz respeito às **prestações de acção social** (Anexo 5, Página 26, Figura 27), salienta-se o apoio à infância assumido pela Empresa Z e pela Empresa X, não se verificando qualquer actuação a este nível por parte das empresas W e Y. A Empresa Z refere ainda as prestações de apoio aos idosos, embora apresente valores relativamente baixos. A Empresa X apresenta como prestações de acção social mais elevadas as incluídas no item *outros apoios*.



Quanto a **outras modalidades de apoio social** (Anexo 5, Página 27, Figura 28), a Empresa X lidera em questões de saúde, outros apoios e grupo desportivo, referindo, ainda, os apoios ao nível da alimentação, dos estudos e dos seguros especiais. A Empresa Z assume apoios ao nível da saúde e do grupo desportivo, no entanto, lidera no campo da alimentação e dos seguros especiais. As empresas Y e W não apresentam valores significativos em nenhuma destas áreas.



6.2. Descrição dos Resultados

Prosseguindo com o Estudo de Caso, impõe-se proceder à descrição e análise dos resultados, obtidos a partir das 14 questões e sub-questões colocadas às Empresas Respondentes.

A primeira questão procurou identificar a política/filosofia das empresas face à problemática da responsabilidade social, tendo-se obtido respostas que se centram em redor de seis áreas temáticas distintas, a saber:

- 1)Articular o Projecto Pessoal do Trabalhador ao Projecto da Empresa
- 2)Política de Gestão de Recursos Humanos Adoptada
- 3)Obras Sociais (vertentes saúde, social e bem-estar dos trabalhadores)
- 4)Processo de Qualidade
- 5)Equidade Social
- 6)Desenvolvimento Local

A preocupação de articular o projecto pessoal do trabalhador ao projecto da empresa está bem patente em duas das quatro empresas respondentes, nomeadamente a Empresa W e a Empresa Z. Estas consideram determinante procurar conciliar a gestão do negócio com a gestão das pessoas, assumindo que

estas preocupações actuam ao nível da motivação dos trabalhadores e, por conseguinte, contribuem para o estabelecimento de um bom clima social. Estas duas empresas, onde se junta a Empresa Y, apontam igualmente para a **importância estratégica da política de recursos humanos** que adoptam, por via da implementação de dinâmicas de Formação, uma das principais técnicas de gestão dos seus recursos humanos.²⁵

A existência de **estruturas de apoio social** em duas das quatro empresas respondentes, estruturas essas fortemente implantadas nas empresas e em pleno funcionamento, foram por estas claramente assumidas como competências próprias, reflectindo a sua determinação face à problemática da responsabilidade social. São estes os casos específicos das Empresas X e Z ao referirem as suas Obras Sociais.

A Empresa X conta na sua estrutura organizacional com um Instituto de Obras Sociais e a Empresa Z possui um Serviço de Acção Social de Empresa. A criação e desenvolvimento deste tipo de estruturas e respectivos serviços resultam nas respostas que foram encontradas por ambas as empresas para as questões sócio-familiares, de saúde e de bem-estar dos seus trabalhadores.

De salientar que a Empresa Z apoia, não só, as obras sociais da iniciativa da empresa, como também as obras sociais criadas por iniciativa dos trabalhadores. São os casos específicos da Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da Empresa e do seu Clube Desportivo, Recreativo e Cultural, onde a empresa desempenha o papel de Sócio-Honorário, participando monetariamente e através da prestação de serviços, na sua manutenção e desenvolvimento.

²⁵ Todas as empresas respondentes cumprem as exigências da formação específica, uma vez que esta se encontra regulamentada e tem um carácter de obrigatoriedade, procurando, no entanto, as agora referenciadas, promover acções de formação de âmbito geral (comportamental, línguas e micro-informática).

Esta empresa desenvolveu ainda *esquemas complementares*, tais como a criação de um Infantário, a manutenção de um Refeitório, e a implementação de uma Unidade de Cuidados de Saúde, que põem em destaque a sua preocupação face ao bem-estar dos trabalhadores.

Consideram-se empresas *que sempre dedicaram o seu tempo e os seus bens à área social* (Empresa X), e *exemplares nas políticas de conciliação entre emprego e família, face à existência e aplicação de estruturas e práticas no campo social e profissional* (Empresa Z).

Um quarto agrupamento de respostas aponta para a temática da **qualidade**, patente na estratégia empresarial e na política social das Empresas W e Z. Procuram desenvolver os processos inerentes à certificação dos seus produtos e serviços, considerando ser este um *veículo fundamental para a satisfação dos trabalhadores e um factor estratégico para as organizações* (Empresa W).

Quanto à temática da **equidade social**, esta reflecte-se em duas das empresas respondentes, a saber, a Empresa Y e a Empresa Z, através da existência de Acordos de Empresa, documentos que formalizam disposições, regulamentos emergentes e leis do trabalho vigentes. Neste sentido, definem-se como normas, aspectos referentes aos complementos de reforma, aos subsídios escolares, à protecção na doença e na invalidez, e à instalação de obras sociais, entre outros benefícios sociais.

No caso específico da Empresa Y, esta teve necessidade, aquando do início da sua actividade, de igualar os regimes sociais dos seus trabalhadores, pois estes apresentavam-se sob forma distinta, devido à cisão com outra empresa, tendo esta medida, como objectivo, *manter a paz social e cumprir com justiça*.

A Empresa Z destaca também, relativamente à sua política de responsabilidade social, preocupações ao nível do **desenvolvimento local**, em virtude de

desenvolverem a sua actividade também na região insular. Assumem assim, preocupações de natureza social e ambiental, que incidem particularmente sobre a comunidade local insular.

Estas preocupações correspondem também à necessidade de cumprimento de uma medida política do respectivo Governo Regional, para que a empresa mantenha a sua actividade na ilha, possibilitando-se assim o desenvolvimento local económico e social, através da fixação de trabalhadores – considerados como detentores de força económica - em zonas consideradas periféricas.

A **segunda questão** abordou as empresas respondentes face ao **desenvolvimento de práticas que favorecem a coesão social**, à qual a resposta foi por todos afirmativa.

Procurou então aferir-se que **tipo de práticas de coesão social** eram desenvolvidas pelas empresas, sendo que algumas dessas práticas reflectem e derivam das respostas à primeira questão, traduzindo na prática, apenas com ligeiras adequações, a política das empresas face à responsabilidade social.

É o caso da política de gestão de recursos humanos adoptada, por via da concessão de estágios, da implementação de processos formativos e de novas formas de organização do trabalho (Empresa W e Z), das obras sociais, nas vertentes saúde, social e bem-estar dos trabalhadores (Empresa X e Z) e do desenvolvimento local, tendo em vista a integração dos trabalhadores (Empresa Y).

Outras práticas surgem, *aparentemente isoladas*, no entanto, amplamente destacadas pelas empresas, designadamente, a publicação de *Newsletter's* e o Apoio à Criação de Pequenas Empresas.

As empresas que consideram a **formação como sendo uma prática favorável à coesão social**, são a Empresa W e a Empresa Z, justificando que por essa via desenvolvem a cultura de empresa, integram os valores da competência e da responsabilização, diferenciam-se face às empresas concorrentes, promovem a auto-estima e o enriquecimento dos trabalhadores fornecendo-lhes uma *outra* disponibilidade para o mercado de trabalho, e enquadram todo o processo formativo num conjunto de actos simbólicos, tais como a entrega de certificados e a presença da chefia de topo nas acções de formação.

Ainda no quadro formativo, a Empresa Z criou e desenvolveu um *projecto inovador em Portugal*, denominado *Auto-Desenvolvimento*, que consiste em acções de formação profissional que incidem sobre diversas áreas temáticas consideradas de interesse para a empresa, em regime de voluntariado, horário pós-laboral e gratuita, a decorrer nas instalações da empresa, o qual resultou por parte dos trabalhadores, *numa franca adesão, levando à realização de dezenas de acções de formação envolvendo centenas de trabalhadores, projectando assim a Formação por toda a empresa.*

A **concessão de estágios** é outra das práticas defendidas pelas empresas W e Z, que procuram, assim, fomentar a relação Escola/Empresa, estabelecendo protocolos com alunos provenientes de diversas instituições académicas. Os estágios são alvo de um acompanhamento contínuo, tendo sido criados para o efeito, gabinetes que asseguram a sua coordenação e promoção, resultando, na sua maioria, em fonte de recrutamento para a empresa.

A Empresa W salienta ainda o desenvolvimento de um processo de reestruturação da empresa, devido à internacionalização do negócio, que implicou processos de informatização e inovação tecnológica, criando assim a necessidade de se proceder a **novas formas de organização do trabalho**, traduzidas em processos de mudança organizacional, nomeadamente, a rotatividade e a formação para o desenvolvimento, com o objectivo da aquisição de novas competências para novas

funções. Todas estas acções foram desenvolvidas sem situações de exclusão/disponibilização de trabalhadores.

Um outro aspecto que reflecte a política de responsabilidade social das empresas respondentes são as **obras sociais**, que actuam nas vertentes saúde, social e bem-estar dos trabalhadores. As empresas em questão, são em conformidade com a primeira questão, a X e a Z, permitindo-nos agora, desenvolver as práticas presentes nas respectivas realidades empresariais.

No quadro da saúde, a Empresa X criou e implementou um projecto interno e único em Portugal, de apoio e assistência, denominado PAAT²⁶ (Projecto de Apoio e Assistência a Trabalhadores) que visa a sensibilização, prevenção, tratamento e acompanhamento de trabalhadores com problemas no âmbito da toxicodependência e do álcool, procurando actuar contra a sua exclusão social e familiar.

O projecto evoluiu das acções de sensibilização promovidas no passado pelo seu Instituto de Obras Sociais, para uma ampla dinamização, através de uma pequena equipa de profissionais especializados, que desenvolve acções de informação/formação para prevenir e minimizar o consumo excessivo de álcool e o consumo da droga, assiste os trabalhadores com problemas ligados a estas substâncias e promove a detecção antecipada da existência de consumos entre as suas equipas, promovendo, através de diversos métodos, o seu abandono, garantindo sempre os direitos constitucionais e a confidencialidade.

A Empresa X procurou assim, ir ao encontro das necessidades dos próprios trabalhadores e familiares, tendo-se apercebido de que deveria evoluir as suas acções, passando do *mero controle de alcoolémia desenvolvido pela maioria das empresas, para um projecto completo, com características abrangentes.*

²⁶ Breve descrição do Projecto PAAT como Anexo 6.

Também a Empresa Z desenvolve acções no contexto da saúde, tendo destacado a actuação da sua Unidade de Cuidados de Saúde, que integra profissionais de várias especialidades, incluindo-se a Pediatria, a Psicologia, e a Psiquiatria, assim como desenvolve Medicina do Trabalho, Medicina Curativa, Campanhas de Prevenção, Política de Segurança, Higiene e Saúde, Seguro de vida e uma prestação complementar através de uma empresa privada de cuidados de saúde.

No **quadro social e do bem-estar**, surgem novamente enquadradas as práticas das empresas X e Z, traduzindo-se, no caso da Empresa X, no apoio a associações cívicas de trabalhadores e de ex-trabalhadores, através da atribuição de subsídios e da divulgação de boletins; apoios para a saída de trabalhadores para a reforma e pré-reforma, mediante atribuição de subsídios e de prémios pecuniários; apoio à ocupação laboral de reclusos e de cidadãos portadores de deficiência e a existência e manutenção de um Centro Desportivo e de Recreio que a empresa subsidia.

A Empresa Z traduz as suas práticas de coesão social ao nível do bem-estar dos trabalhadores de forma ampla e diversificada, abrangendo o contexto familiar, traduzindo-se estas no apoio à infância e aos idosos, o contexto lúdico, o contexto financeiro e o contexto alimentar.

Possuí um Infantário que funciona nas instalações da empresa e destina-se a receber os filhos das mães trabalhadoras com idades compreendidas entre os 4 meses e os 5 anos, tendo lotação para 200 crianças. Funciona 24h por dia, 365 dias por ano, dispondo de um quadro de pessoal técnico qualificado, serviços de enfermagem permanentes e um Pediatra semanalmente.

A Empresa apoia ainda duas obras sociais da iniciativa dos trabalhadores, sendo uma Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da Empresa e um Clube Cultural e Recreativo.

A Associação de Solidariedade e Apoio Social do Pessoal da Empresa é uma instituição particular de solidariedade social, e tem por objectivo contribuir, essencialmente, para o apoio ao pessoal reformado da empresa; acessoriamente poderá contribuir também para o apoio aos familiares, bem como associar-se e cooperar em acções de solidariedade social com organismos ou entidades que contribuam para o apoio à população residente na área geográfica das suas instalações sociais.

O Clube da Empresa visa fomentar a formação moral e social dos seus associados, bem como o seu desenvolvimento físico e intelectual, criando para tal as condições necessárias para a prática de actividades desportivas, culturais e recreativas.

A Empresa Z criou ainda um Fundo de Solidariedade Social para Situações de Risco e mantém em funcionamento, 24 horas por dia, um Refeitório e diversos serviços de cafetaria.

Também a Empresa Y possui um Refeitório para os trabalhadores assim como assegura o seu transporte diário de/para as instalações da sede da empresa a partir de zonas urbanas centrais.

As práticas de coesão social que actuam ao nível do **desenvolvimento local**, surgem na realidade da Empresa Y, e têm como principal objectivo a integração dos trabalhadores da empresa na comunidade local insular.

Tendo em vista esta plena integração, a empresa procedeu à construção de um Parque Habitacional para os próprios e respectivas famílias, concebeu um Programa de Acolhimento e Integração na Comunidade Local e criou um Clube Social e Recreativo. Disponibilizam ainda algumas casas do Parque Habitacional, para períodos de férias dos trabalhadores oriundos da região continental, mediante condições de pagamento consideradas satisfatórias.

Integradas nas práticas de desenvolvimento local surgem algumas das preocupações ambientais da Empresa Y, tais como o Programa de Gestão de Resíduos Sólidos.

De ressaltar que algumas das práticas promovidas pela Empresa Y, não se encontram instituídas na empresa, não possuindo, deste modo, um carácter obrigatório e permanente; procurando sempre co-responsabilizar os trabalhadores.

Sintetizando, as práticas empresariais atrás referidas podem ser encaradas como extensões ou continuidades das respostas à primeira questão sobre responsabilidade social, pois enquadram-se nas mesmas áreas temáticas, traduzindo-as na prática.

As restantes práticas, consideradas promotoras da coesão social, consistem na publicação de **Newsletter's** e no **apoio à criação de pequenas empresas**, ambas presentes na realidade empresarial da Empresa W, sendo que se lhe junta a Empresa Y e Z, no que respeita à publicação periódica de um órgão de comunicação e informação.

A Empresa W, especificamente, encara a publicação da *Newsletter* como *um instrumento facilitador da partilha, do envolvimento e da participação dos trabalhadores nos objectivos da empresa, bem como na melhoria da relação com os clientes e na busca de soluções, permitindo também, harmonizar as notícias da empresa junto da família, uma vez que é distribuída, inicialmente, em casa dos trabalhadores e só depois é divulgada pela empresa*. Publicando os artigos escritos pelos trabalhadores da empresa, consideram que se traduz, desta forma, o reconhecimento e consideração por parte da empresa.

Uma prática que aparenta ser única no panorama das quatro empresas respondentes, relaciona-se com a Empresa W, designadamente no Apoio à

Formação de Pequenas Empresas Autónomas, criadas por trabalhadores e caracterizando-se, actualmente, como um sistema de *franshising* do negócio.

Os trabalhadores interessados em constituir a sua própria empresa, estabelecem um contrato com a empresa-mãe, podendo optar pela modalidade de fornecedor de serviços exclusivo ou parcial, mantendo sempre a imagem e qualidade do serviço, enquanto a empresa-mãe garante a rentabilidade do negócio, o fornecimento dos equipamentos e sua manutenção, bem como o apoio ao nível dos seguros. Todas as formalidades são tratadas internamente, através de um gabinete criado para o efeito.

A **terceira questão** abordada nas entrevistas procurava aprofundar quais as **razões que levaram as empresas respondentes a aderir à RSE Portugal**, tendo-se obtido unanimidade nas respostas por parte das quatro empresas, ao referirem a procura de conhecimentos teóricos mas, essencialmente, de experiências práticas que contribuíssem para a sua valorização e dos seus trabalhadores, para além de poderem participar e contribuir com base na sua própria experiência organizacional.

As empresas procuram assim, potenciar as suas acções, conhecer outras experiências e práticas de uma forma organizada e eficaz, estabelecer parcerias e cooperar em novos projectos, e até, se possível for, contribuirem com a sua experiência para apoiar a acção de outras empresas e organizações.

De referir que duas destas empresas, a X e a Z, participaram na criação da actual empresa coordenadora da RSE Portugal (empresa de consultoria senior), co-responsável pela sua criação, embora à data não se tenham constituído como Empresas Fundadoras, enquanto uma outra, a Empresa W, se constituiu enquanto empresa fundadora da referida Rede. A Empresa Y, por via da sua recente existência, aderiu à RSE Portugal, por indicação superior, há cerca de 1 ano, não tendo participado aquando do processo da sua constituição.

Face à participação das empresas na RSE Portugal, e porque nesta investigação se procura averiguar, para além da posição das próprias empresas face à responsabilidade social, também o papel das instituições criadas para a sua multiplicação, sublinharam-se duas outras situações, aqui consideradas como sub-questões, que procuram **averiguar o contributo da RSE Portugal para o desenvolvimento das referidas práticas de coesão social.**

Neste sentido, face à sub-questão que procura averiguar se a RSE Portugal tem contribuído para a coesão social nas suas empresas, a Empresa W e a Empresa Z assumem claramente que sim. Já a Empresa X considera que aquela contribuiu, de modo efectivo, na fase posterior à implementação do Projecto PAAT (Programa de Apoio e Assistência a Trabalhadores) na organização, enquanto a Empresa Y, por via da sua recente adesão, considera não serem ainda visíveis os efeitos da mesma na sua realidade organizacional.

As empresas que responderam afirmativamente à anterior sub-questão, Empresas W, X e Z, quando questionadas sobre a **forma como essa contribuição se tem manifestado** consideram, Empresa W e Empresa Z, que se tem traduzido em acções de *benchmark*, permitindo reflectir sobre os processos formativos e sensibilizar para o grande desafio da coesão social, uma vez que *o que diferencia as organizações flexíveis são os processos que aliam o desenvolvimento dos trabalhadores ao desenvolvimento das empresas* (Empresa W).

Por sua vez, a Empresa X refere que até à implementação do Projecto PAAT, a adesão à RSE Portugal havia produzido poucos ecos na empresa, tendo esta situação vindo, progressivamente, a alterar-se, pois a Rede ao tomar conhecimento do Projecto, procurou divulgá-lo junto de empresas associadas e outras, através de processos de *benchmarking* nacionais e europeus.

Perante este projecto, em específico, as empresas aderentes à Rede demonstraram um manifesto interesse, no entanto, no entender da empresa-mãe do projecto, assumiram sempre alguma dificuldade em fazer passar a mensagem para as chefias de topo nas respectivas empresas.

Ainda quanto à área de actuação da RSE Portugal, a Empresa X, face à possibilidade e ao interesse de se candidatar aos Programas da UE, e perante a obrigatoriedade de apresentar o Projecto em parceria com outras duas empresas, uma vez que os projectos não podem apresentar-se de forma isolada, procurou, até à data sem êxito, angariar parceiros para avançar com a candidatura, contando, actualmente, somente com a empresa-coordenadora da RSE Portugal, mantendo-se a aguardar outros parceiros.

Esta empresa considera ainda que a actuação da RSE Portugal tem permitido reorganizar o PAAT, direccionando-o para a UE, o que tem vindo a permitir a sua franca consolidação.

Por último, a Empresa X refere ainda a utilidade da criação de uma Base de Dados Europeia que possibilite e promova o intercâmbio de experiências e a reflexão sobre a problemática da responsabilidade social das empresas.

Avançando na pesquisa e consequentemente no questionário, procurou abordar-se na **quarta questão, o estabelecimento de parcerias para a promoção de práticas de coesão social** e quais os objectivos que as movem, ao qual duas das empresas devido à sua grande dimensão, a Empresa X e a Empresa Z, responderam não serem frequentes experiências a esse nível devido às suas características, recorrendo habitualmente, à sua estrutura interna ou a empresas suas associadas.

No entanto, assinalam algumas parcerias com entidades públicas, nomeadamente a Empresa X com o CRAL (Centro Regional de Alcoolismo de Lisboa) e a Empresa

Z com o Centro Distrital de Solidariedade e Segurança Social, com o IEFP (Instituto do Emprego e Formação Profissional) e com Instituições Académicas.

As empresas W e Y, por seu lado, procuram manter uma ligação à realidade social envolvente, pelo que têm estabelecido parcerias, nomeadamente, a Empresa W apoiando a Casa do Gaiato, Associações de Bombeiros e Instituições para a Promoção da Saúde e do Bem Estar Infantil. Salientam ainda a sua ligação a instituições académicas por via da concessão de estágios, e partilha de experiências, participando em diversos Colóquios e Seminários.

A Empresa Y por desenvolver a sua actividade também na região insular, tem estabelecido parcerias com a Autarquia para a recolha de resíduos sólidos no perímetro nas suas instalações, também com o Centro de Saúde local, cedendo uma moradia do seu Parque Habitacional para possibilitar o aumento do quadro clínico e com o Centro Paroquial local, promovendo Campanhas de Sensibilização para a Prevenção da Droga e do Álcool.

Uma **quinta questão** colocada às empresas procurava verificar se os **trabalhadores percebem a política da Empresa face à responsabilidade social**, à qual responderam todas afirmativamente, e quando solicitadas para caracterizarem essa percepção, apresentam aspectos claramente identificáveis com as suas práticas internas, i.e., por exemplo, no caso da Empresa W, que valoriza a área da Formação Profissional, referiram que essas práticas tiveram um grande impacto ao nível dos seus trabalhadores, prestigiando-os dentro e fora da empresa.

A Empresa X, por sua vez, envolveu claramente na sua resposta, não só os trabalhadores considerados operacionais, mas também chefias e organizações de trabalhadores, considerando que, perante o projecto PAAT, estes colaboram nas acções, reconhecem a sua importância e acham que os dignifica assim como a empresa. Esta empresa engloba ainda na sua resposta os Administradores, que

sempre estiveram sensíveis à área social, autorizando e apoiando o desenvolvimento de projectos de cariz semelhante ao do PAAT.

A Empresa Y suporta a sua resposta num estudo efectuado aos trabalhadores e aos habitantes na região insular, sobre clima social, cujos resultados se apresentaram positivos face às práticas desenvolvidas pela empresa.

A Empresa Z caracteriza a percepção dos seus trabalhadores como sendo positiva, tanto mais que *a taxa de utilização dos equipamentos sociais da empresa é elevada*, considerando que os trabalhadores *não estão alheios à política social interna, reagindo umas vezes de forma mais favorável, outras questionando a forma como as coisas estão a ser levadas a efeito*. Esta empresa considera ainda que *quanto mais evoluído for o pessoal, mais acréscimo de co-responsabilidade exigem à empresa, nomeadamente, nas questões relacionadas com o ambiente, a saúde, a educação, e a higiene e segurança no trabalho*.

Quando questionadas sobre esta mesma percepção, **sexta questão**, mas agora incidindo sobre os **clientes**, as empresas na sua totalidade, consideram que é difícil aperceberem-se, exceptuando pela via das reclamações e/ou sugestões ao serviço que é prestado, no entanto, as empresas W e X, porque aplicam questionários de satisfação aos clientes e aos trabalhadores, de periodicidade, anual e bi-anual, respectivamente, avaliam que os resultados têm sido positivos. A Empresa W refere ainda na sua resposta, o facto de serem frequentemente convidados para diversos eventos, mas salienta que *as preocupações sociais não são facilmente percebidas pelos clientes*.

A **sétima questão** procurou saber quais as **acções futuras a desenvolver pelas empresas no âmbito da coesão social**, tendo as respostas incidido, na sua totalidade, na manutenção das práticas actualmente em desenvolvimento, sendo que apenas algumas apresentam ligeiras alterações.

É este o caso da Empresa W que, apostando fortemente na Formação Profissional dos seus operacionais, e porque *a exclusão é um problema transversal*, prevê alargar o seu campo de actuação para a área dos Quadros, procurando um novo tipo de atitude nas competências participativas, motivacionais e de liderança.

A **oitava e última questão** procurou determinar a **posição das empresas face à RSE Portugal**, tendo as mesmas considerado que esta entidade se encontra ainda *em fase embrionária*, necessitando, para se desenvolver e atingir em pleno os seus objectivos, de se consolidar na comunidade empresarial nacional. Para isso, a Empresa X considera determinante o impacto que as políticas de diálogo social podem ter no seio das organizações, bem como a cooperação com outras empresas, na procura de abordagens mais consistentes da responsabilidade social das empresas.

Na prossecução deste objectivo as empresas avançam com algumas sugestões, designadamente, a implementação de Programas de Sensibilização para Adesão à Rede e o envolvimento, considerado crucial, de Representantes das empresas na Rede detentores de poder de decisão (Empresa Y).

Para finalizar, e porque nos parece que espelha a posição conjunta das quatro empresas respondentes, citamos a Empresa Y, *estão a lançar-se as sementes mas ainda vai levar algum tempo até se colherem os frutos*.

6.3 Análise Comparativa

Tendo-se entendido que a análise dos balanços sociais das quatro empresas-objecto do presente trabalho, permitiria uma melhor avaliação da conduta dessas empresas no plano social e um melhor enquadramento das suas realidades sociais como complemento da técnica de entrevista utilizada, passamos agora a comparar os dados obtidos aquando das entrevistas com os dados registados nos balanços

sociais. Considerar-se-ão o dados mais relevantes para a problemática em causa, recolhidos junto destas duas fontes de informação.

O objectivo desta análise comparativa é a verificação da comprovação ou não, sempre que possível, entre as informações fornecidas nas entrevistas e os dados registados nos balanços, permitindo também a comparação das actuações, inter-empresas.

Assim, apresenta-se a **Empresa Y**, cujo ramo de actividade é o Tráfego Aéreo, como sendo uma empresa composta essencialmente por Quadros Médios, Quadros Superiores e Profissionais de Qualificação Elevada e Média, todos possuindo um vínculo contratual com carácter permanente. Esta empresa aumentou o seu quadro de pessoal no ano 2000, no entanto, em nenhuma dessas contratações foram considerados os cidadãos portadores de deficiência ou os cidadãos estrangeiros. Apresenta a média etária mais elevada de entre as quatro empresas em estudo, com um valor de 42,92, e possui, na sua maioria, trabalhadores com mais de 15 anos de antiguidade na empresa. É também a empresa que, do presente estudo, possui maior número de trabalhadores detentores de formação académica superior universitária. Esta empresa, tal como é referido na entrevista, assume promover alguma formação profissional aos seus trabalhadores, estando presentes no balanço social dados que comprovam a realização de diversas acções, ali consideradas como horas não trabalhadas, envolvendo um número significativo de formandos. A Empresa Y procedeu ainda a diversos exames médicos e registou a ocorrência de alguns acidentes de trabalho, no entanto, o número de acções de formação em segurança revelou-se baixo, face ao universo. Quanto aos restantes dados contidos nos balanços sociais, destaca-se o facto de ser a empresa onde, no quadro de *outras modalidades de apoio social* se destacam os *seguros especiais*. De uma maneira geral, e para além do que foi atrás descrito, esta análise permite, ainda, afirmar que, no domínio da responsabilidade social das empresas, a Empresa Y parece assumir maiores preocupações ambientais face às restantes empresas, tendo desenvolvido diversas

acções neste sentido. Também se destaca o estabelecimento de diversas parcerias com instituições pertencentes à comunidade local próxima da sua área de actuação. Quanto à sua pertença à RSE Portugal e respectivas acções futuras, a Empresa Y assumiu a posição mais crítica de entre as quatro empresas, propondo diversas alterações na estratégia de abordagem da Rede junto do meio empresarial.

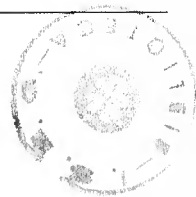
Passando para a análise comparativa da **Empresa W**, cujo ramo de actividade se desenvolve nos Transportes e Distribuição, esta revelou-se como a mais contraditória das quatro empresas em estudo, relativamente aos dados contidos no balanço social e as informações fornecidas na entrevista. Começamos por referir que, contrariamente ao assumido na entrevista, quanto à disponibilização/não exclusão de trabalhadores, esta empresa reduziu pessoal ao longo do ano 2000, tendo sido a única, no presente estudo, a fazê-lo; de ressaltar, no entanto a implementação de um sistema de *franchising* do negócio, que poderá ter conduzido à desvinculação de alguns trabalhadores. Apresenta-se como a empresa mais jovem do presente estudo, com uma média de 34,41 anos, constituída maioritariamente por homens, que desenvolvem, na sua maioria, funções de qualificação elevada e média, com contrato permanente, encontrando-se de entre estes, cerca de metade com contrato a termo. Os seus trabalhadores são, maioritariamente, detentores do 2º ciclo do ensino básico, destacando-se, ainda a presença do maior número de trabalhadores com antiguidade de 2 a 5 anos de empresa. Relativamente ao já referido *movimento de saídas de pessoal* na Empresa W, destaca-se o *mútuo acordo* seguido de *iniciativa do trabalhador*. Tendo-se assumindo como uma empresa atenta à motivação dos seus trabalhadores, não apresentou, no entanto, no ano 2000, quaisquer dados no quadro das promoções, quer por *antiguidade*, quer por *mérito* ou *outras*. Registou ainda, alguns acidentes de trabalho, no entanto, no quadro da formação em segurança, as acções de sensibilização foram nulas. Quanto à temática da formação profissional, área onde a Empresa W afirmou assumir diversas

dinâmicas, enquanto que nas restantes empresas se ministraram acções de formação a um número superior de formandos relativamente ao número total de trabalhadores, nesta empresa, foram alvo de formação, cerca de metade dos seus trabalhadores, não estando esta formação considerada como *horas não trabalhadas*. De uma maneira geral e, para além do que atrás foi descrito, a Empresa W assumiu-se como a empresa mais próxima do meio académico, assumindo ter participado em diversos seminários temáticos, bem como demonstrou interesse e preocupação pelo bem estar da população local, colaborando com associações locais e organizações para crianças. Pareceu-nos particularmente atenta às questões da comunicação interna e do bom clima organizacional, colocando ênfase na publicação periódica de uma *Newsletter* elaborada pelos próprios trabalhadores.

Continuando esta análise comparativa, passamos para a **Empresa X**, cujo ramo de actividade são os Serviços de Correio, apresentando-se como uma empresa de grande dimensão, face ao elevado número de pessoal ao serviço. Para além desta característica, esta empresa destaca-se igualmente pelos seguintes aspectos: possui ao seu serviço um número considerável de trabalhadores portadores de deficiência, apresenta um nível etário médio de 38,10 anos, possuindo em maior número, trabalhadores entre os 25 e os 29 anos; sendo notoriamente superior o número de trabalhadores com mais de 15 anos de antiguidade. Possuí, como nível de habilitação predominante, o 3º ciclo do ensino básico, representado pelos trabalhadores do sexo masculino, no entanto, a este nível, destacam-se os trabalhadores do sexo feminino detentores do ensino secundário, que estão presentes em número superior aos do sexo masculino. A Empresa X apresenta um elevado número de contratados a termo, dos quais mais de metade saíram da empresa ao longo do ano 2000, por motivo de cessação do contrato a termo, pressupondo-se alguma sazonalidade na operação/contratação na empresa. Quanto às saídas de pessoal com contrato permanente destacam-se, em larga medida, os motivos de *reforma por invalidez*. Esta empresa registou bastantes acidentes de trabalho que se traduziram em muitos dias perdidos com baixa,

notando-se alguns desvios, nomeadamente comparando-se com a Empresa Z, onde o número de acidentes é semelhante, mas o número de dias perdidos com baixa é bastante inferior; registou-se a realização de algumas acções de formação em segurança. Relativamente à formação profissional, esta é ministrada dentro do horário de trabalho e, abrangeu a quase totalidade dos trabalhadores da empresa, se considerarmos o número total de formandos-alvo/trabalhadores. De salientar, que nesta empresa, a formação apresentou-se com um elevado número de horas e de participantes, no entanto, os encargos não foram directamente correspondentes. Relativamente aos custos com pessoal, a Empresa X apresentou *outros custos de carácter social*, que se referem, possivelmente, à actividade do seu Instituto de Obras Sociais, descrita aquando da entrevista. Esta empresa, por via de se destacar a *reforma por invalidez* possui como encargo maioritário aquele relativo à *desligação/aposentação*. Quanto às prestações de acção social, destacam-se o *apoio à infância* e *outros apoios*, assumindo como *outras modalidade de apoio social*, a *saúde*, *outros apoios* e a *alimentação*. Os dados referidos anteriormente coincidem com os recolhidos na entrevista, onde foi destacada não só a actividade formativa, como também a actividade psico-social do Instituto de Obras Sociais, envolvendo a área da saúde e social - problemas de álcool, droga, terceira idade, deficientes e reclusos. Para esta empresa foi determinante o papel assumido pela rede portuguesa, RSE Portugal, pois permitiu o desenvolvimento do seu projecto de maior projecção, o PAAT - Programa de Apoio e Assistência a Trabalhadores - problemas de álcool e droga -, através da CSR Europe, pois, sendo esta uma organização virada para a UE, permitiu a sua consolidação, bem como a apresentação de candidatura a um programa comunitário. Esta empresa considerando a sua área de actuação, dimensão e implementação geográfica, parece ter vindo a desempenhar um importante papel no contexto da coesão nacional.

Por último, a **Empresa Z** que se desenvolve no ramo da Aviação Comercial, destaca-se em diversos aspectos pela especificidade da sua actividade, começando pela contratação de trabalhadores estrangeiros, naturalmente por via



de possuir delegações em vários continentes; também quanto à actividade formativa específica e obrigatória para o desempenho profissional dos seus trabalhadores, consideradas como horas não trabalhadas; igualmente, quanto à contratação sazonal, uma vez que vive diversos picos na sua operação ao longo do ano (épocas festivas); também quanto à medicina de trabalho, cuja principal actividade é aferir, periodicamente, as condições físicas e psicológicas dos seus trabalhadores cujas funções são consideradas mais críticas (mecânicos de avião e tripulantes); também quanto à diversidade nos horários de trabalho praticados, em virtude de se manter em funcionamento 24h/dia, 365 dias/ano. Em todos estes aspectos a Empresa Z difere das restantes, destacando-se igualmente pelos equipamentos sociais de suporte aos trabalhadores -Infantário, Centro Médico, Refeitório, Lar de 3ª idade, Clube Cultural e Desportivo. A Empresa Z possui em maior número os trabalhadores entre os 55 e os 59 anos, e é também superior o número de trabalhadores com mais de 15 anos de antiguidade. Nesta empresa são levadas a cabo políticas de promoção dos seus trabalhadores apresentando, também, para além de trabalhadores com qualificação elevada e média, trabalhadores semi-qualificados, quadros intermédios, médios e superiores. Quanto aos *custos com o pessoal*, assume-se em todos os *ítems* consideradas, no entanto, demarca-se das restantes empresas, quanto aos *subsídios/prémios regulares* e *outros custos com pessoal*. Na Empresa Z registaram-se bastantes acidentes de trabalho, que implicaram, na sua maioria, a necessidade de baixas médicas, registando-se ainda algumas doenças profissionais. Nesta empresa, a actividade da medicina do trabalho é significativa, quer devido ao número de exames médicos efectuados, quer quanto às visitas aos postos de trabalho, registando-se ainda, algumas recolocações por acidente de trabalho. Quanto às acções de formação conducentes à prevenção em termos de higiene e segurança, demarca-se das restantes empresas, apresentando o maior número de acções de formação em segurança, abrangendo um total de participantes correspondente. Quanto às *prestações de acção social*, nesta empresa destacam-se os encargos destinados a *apoio à infância* e o *apoio aos idosos*. Quanto a outras modalidades de apoio social, destacam-se seguros especiais, alimentação e saúde.

Parte IV – DISCUSSÃO DE RESULTADOS

7. Conclusões

O trabalho que agora se concluí abordou a temática da responsabilidade social das empresas e das instituições criadas para a sua efectivação, traduzindo-se esta, fundamentalmente, na luta contra a exclusão social, promovendo práticas que favoreçam a coesão social.

Ao longo dos capítulos anteriores fez-se o diagnóstico da responsabilidade social das empresas, tendo-se observado a sua dinâmica e importância nas estruturas organizacionais.

Contextualizando-se inicialmente no espaço europeu e progressivamente no espaço português, tomámos como referências a Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social, elaborada por empresários europeus, as instituições CSR Europe e RSE Portugal, patrocinadas pela União Europeia, bem como a acção da própria União Europeia.

As instituições criadas para promoverem a coesão social, assumem como missão impulsionar, coordenar e divulgar boas práticas de responsabilidade social das empresas, tendentes ao seu intercâmbio e multiplicação no tecido empresarial europeu e português.

A actuação das duas instituições em análise, CSR Europe e RSE Portugal, respectivamente, a rede europeia e a rede portuguesa para a responsabilidade social das empresas, tem passado, tal como referido nos capítulos respectivos, pela publicação de documentação temática, pelo desenho, construção e divulgação de programas específicos, pela promoção de encontros entre os diversos intervenientes, pelo patrocínio de estudos e investigações, pela realização de

inquéritos aos diversos intervenientes, incluindo a opinião pública em geral, pela publicação periódica de um órgão de comunicação e informação e ainda pela manutenção de um sítio na internet.

Considerando que as empresas têm de ser competitivas, estas instituições colocam a competitividade e a responsabilidade social das empresas lado a lado, avaliando que no actual contexto de profundas transformações económicas, sociais, culturais, demográficas e organizacionais, muitas empresas só sobreviverão se tiverem a capacidade de encontrar formas alternativas de organização, por forma a contribuírem para a coesão social, dentro da sua estratégia empresarial. Deste modo, estas instituições têm delineadas, para os próximos anos, diversas acções, tendo em vista a promoção da responsabilidade social das empresas.

À medida que a sociedade europeia se torna mais competitiva e interligada torna-se impossível para a maioria das organizações actuar isoladamente, por maiores e mais bem organizadas que sejam, tanto a nível governamental como empresarial.

Foi dentro desta lógica que se abordou a temática das parcerias sociais, considerando-se que uma empresa socialmente responsável contribui para a estabilidade social do ambiente que a rodeia, e a sua imagem de marca pode tornar-se num factor distintivo no mercado concorrencial, pelo que se considera que as empresas podem estabelecer com os diferentes actores sociais, quer de base governamental, quer de base privada, parcerias para o desenvolvimento local, regional ou nacional, seja para dar resposta a necessidades internas de reestruturação, seja para dar visibilidade a políticas de responsabilidade social.

Nomeadamente, no que respeita à RSE Portugal, esta instituição tem assumido uma posição impulsionadora, procurando a partilha de experiências e a transferabilidade de projectos, quer sejam relativos à actividade formativa, a parcerias ou a programas de apoio aos trabalhadores das empresas aderentes.

No sentido de alargar o seu campo de acção, esta rede, tornou-se no ano 2001, numa associação sem fins lucrativos, visando aumentar o número de empresas associadas e assim, alargar a sua actuação no contexto nacional.

Analisaram-se também as virtualidades da actuação das empresas no campo do mecenato social e do voluntariado, concluindo-se que, sendo estas, duas áreas inscritas na acção social das empresas, inserindo-se no campo mais vasto da sua responsabilidade social, deverão desenvolver estratégias adequadas, de modo a ganharem visibilidade junto da população, em geral, e dos seus trabalhadores, em particular. Conclui-se também, face aos resultados de diversos estudos, que hoje em dia, os cidadãos estão dispostos a premiar as empresas socialmente responsáveis.

Por sua vez, a posição da União Europeia, nomeadamente aquando da Presidência Portuguesa, consubstanciou-se no acordo de um novo objectivo estratégico, *Tornar-se no espaço económico mais competitivo e dinâmico do mundo*, tendo em vista reforçar o emprego, a reforma económica e a coesão social.

A par da acção junto dos organismos comunitários, a União Europeia procurou também envolver os empresários europeus nestas temáticas, convidando-os a analisarem, com os Governos e a sociedade civil, a responsabilidade de cada um nos desafios impostos pela sociedade actual. Considerada também determinante pela União Europeia, é a necessidade de criação de uma rede que possibilite o diálogo europeu sobre o incentivo à responsabilidade social das empresas.

Foram igualmente considerados neste trabalho diversos estudos, salientando-se, os estudos portugueses, *O comportamento das empresas portuguesas face às acções para a coesão social* e *O Binómio Qualidade/Responsabilidade Social*, e um europeu, *Atitudes europeias em relação à responsabilidade social das empresas*, cujos resultados permitiram concluir que, lenta mas seguramente, as

empresas avançam em direcção à meta da qualidade e da valorização da coesão social.

De destacar, no entanto, que o nível de envolvimento das empresas portuguesas nestas temáticas, é menor, relativamente à maioria dos países europeus.

Abordaram-se, ainda, as actuais visões sobre o papel das empresas e dos gestores na promoção de um desenvolvimento sustentado, através da sua responsabilização social. Visões essas, que confluem para uma mesma convicção: a de que o comprometimento dos gestores e, conseqüentemente das empresas, para com o desenvolvimento sustentado, cria valor económico, valor social e valor ambiental, tanto a curto como a médio prazo e, contribuí ainda, para aumentar o bem estar e o progresso das gerações.

Mas para que tal convicção se traduza em realização será necessário, tal como refere Henry Mintzberg, que se opte entre *vivermos as nossas vidas, obcecados em obter cada vez mais, mantendo o calculismo, ou abrimo-nos a algo mais, comprometendo-nos a comprometer os outros, para que possamos viver as nossas vidas numa harmonia balanceada.*

Concluí que, *uma gestão responsável, onde esteja presente o comprometimento e o compromisso, conduz à verdadeira prosperidade, combinando o desenvolvimento económico com a generosidade social.*

Ainda relativamente às visões/estratégias para um desenvolvimento sustentado, verificou-se que as empresas devem usar da maior transparência, esforçando-se por criar uma sociedade sustentável, pois têm um interesse directo e, a longo prazo, nesse mesmo desenvolvimento sustentado da sociedade. Por outro lado, sabe-se que os profissionais de hoje, procuram empresas e carreiras que lhes permitam progresso pessoal, mas também, a oportunidade de contribuírem para o progresso da sociedade.

Nesta linha de actuação, reveste-se da maior importância a emissão, a curto prazo, do Livro Branco para a responsabilidade social das empresas (documento já em apreciação), tal como teve a publicação do *Código de Governância para o Desenvolvimento Sustentado*, documento elaborado em conformidade com o actual Livro Verde *Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*, pretendendo desenvolver-se enquanto ferramenta de apoio, para que as empresas integrem nas suas actividades e decisões, os princípios para o desenvolvimento sustentado.

Na perspectiva do Livro Verde, a problemática da responsabilidade social das empresas, nas empresas, deve ser objecto de uma abordagem integrada e encontrar-se reflectida na planificação estratégica e na gestão das operações quotidianas das organizações.

Diversos aspectos, referidos ao longo do trabalho, parece-nos que comprovam a crescente importância que a temática da responsabilidade social das empresas tem vindo a assumir:

- O facto de a *Rede Europeia das Empresas para a Coesão Social* ter decidido alterar a sua denominação, colocando o *enfoque* na responsabilidade social, passando a designar-se CSR Europe e, consequentemente, RSE Portugal, em Portugal;
- A realização, no âmbito da Presidência Belga, de um Conselho Europeu inteiramente dedicado à temática da Responsabilidade Social das Empresas;
- A publicação de um *Green Paper* sobre Responsabilidade Social das Empresas.

Perante este cenário, algumas questões serviram de pontos nucleares de discussão, nomeadamente:

- Como se caracterizam na sociedade actual, as empresas que assumem a sua consciência social nas suas actividades empresariais?
- Qual o papel desempenhado pelas instituições criadas para apoiarem as empresas no desenvolvimento de práticas de coesão social?

Avançaram-se três hipóteses de trabalho, para posterior confirmação, através de um estudo de caso, realizado junto de quatro empresas portuguesas membros da RSE Portugal, tendo por base a realização de entrevistas por questionário estruturado e a análise dos respectivos balanços sociais.

Recordando:

Hipótese 1: As empresas portuguesas encontram-se empenhadas em assumir a sua responsabilidade social, promovendo boas práticas de coesão social.

Hipótese 2: A *performance* económica das empresas portuguesas é hoje indissociável da *performance* social, tendo em vista o desenvolvimento sustentado.

Hipótese 3: O conjunto de boas práticas de coesão social promovidas em Portugal justifica que existam instituições que visam o intercâmbio e a multiplicação dessas acções.

Relativamente à 1ª hipótese, as experiências de responsabilidade social relatadas pelas empresas participantes deste estudo, demonstram como é possível as empresas contribuírem para a coesão social no meio em que operam, recorrendo a iniciativas muito diversas, não só em termos da área de enfoque das mesmas, mas também de algumas parcerias desenvolvidas.

O empenho das empresas portuguesas em assumirem a sua responsabilidade social é notoriamente visível quando observamos as diferentes áreas de actuação onde as práticas de coesão social são desenvolvidas, assim como a contínua manutenção e crescente evolução de algumas dessas práticas, assumindo novas responsabilidades, alargando as suas competências, bem como a importância que atribuem ao bem-estar global dos seus trabalhadores e à satisfação dos seus clientes.

Quanto à 2ª hipótese, é certo que a valorização da responsabilidade social das empresas, em termos de cultura e de prática nas empresas é hoje um dado consensual, ao nível do mercado e da sociedade em geral. Não obstante esta constatação, verifica-se que a publicação das boas práticas nesta área, é reduzida face ao desejável desenvolvimento sustentado e, nem sempre as mesmas se encontram devidamente estruturadas. Assim, é reconhecida a utilidade da existência de códigos de conduta que possam apoiar as empresas na definição e implementação de políticas de responsabilidade social, tendo em vista o desenvolvimento sustentado.

Relativamente à 3ª hipótese, a nossa investigação permite concluir que o conjunto de boas práticas de coesão social promovidas pelas empresas justificam que existam instituições que visam o intercâmbio e multiplicação dessas acções. Foi possível comprovar, tal como previsto na missão da RPECS, que esta, regendo-se pelos princípios e áreas de intervenção da Declaração, existe para, através das acções das suas empresas-membros, responder aos desafios, mobilizando as empresas para a luta contra a exclusão social. A saber, a promoção da integração no mercado de trabalho, mediante, por exemplo, a concessão de estágios realizada pelas Empresas W e Z; o apoio à melhoria da formação profissional, tal como verificámos, fortemente assumida pelas Empresas W e Z; a promoção para a criação de novas empresas, desenvolvida, como vimos, através do regime de *franchising* na Empresa W; e, finalmente, a contribuição para a integração social em áreas desfavorecidas e de grupos desfavorecidos, como é o caso da Empresa

Y, que desenvolve a sua actividade na região insular e por esse motivo viu necessidade de desenvolver diversas acções no âmbito da integração e do desenvolvimento local, ou ainda o caso da outra Empresa X que colabora na ocupação laboral de cidadãos deficientes e de reclusos. Estes são apenas alguns dos exemplos retirados da descrição e análise do estudo de caso.

No entanto, cumpre-nos ressaltar, ainda relativamente à 3ª hipótese, a questão da multiplicação de práticas de responsabilidade social, uma vez que esta se nos apresentou de complexa realização, uma vez que as empresas membros das referidas instituições, ao tomarem contacto com as práticas de outras empresas, assumiram que dificilmente conseguem *fazer passar a mensagem internamente*.

Daí a sugestão de algumas delas, para que no futuro, seja determinante que o Representante das empresas na RSE Portugal seja detentor de poder de decisão, para além de possuir experiência técnica.

Outro facto que vem corroborar este aspecto é o de ainda não ter sido possível estabelecerem-se determinadas parcerias entre empresas, tal como se verificou no caso da Empresa X, relativamente ao seu Programa de Apoio e Acompanhamento aos Trabalhadores (PAAT).

De um modo geral, podemos concluir que o estudo de caso confirmou as hipóteses avançadas após o enquadramento teórico, esperando que tenha também possibilitado um melhor entendimento no que concerne à responsabilidade social das empresas em questão e, à acção das instituições criadas para a sua efectivação.

Bibliografia

APOLINÁRIO J. M. (1992), *Balanço Social de Empresa*, Revista DIRIGIR nº 22, Coleção Instituto do Emprego e Formação Profissional.

BEGG I. E MAYES D., (1992), *Uma Nova Estratégia para a Coesão Económica e Social após 1992*, Coleção Estudos e Documentação, Parlamento Europeu.

CARVALHO J., (2000), *Prioridades e Resultados da Presidência do Conselho da UE*, Europa Novas Fronteiras, Edição do Centro de Informação Europeia Jacques Delors.

COSTA A., (2001), *Exclusões Sociais*, Cadernos Democráticos, Gradiva.

LIMA M., OLIVEIRA L. e CARVALHO H., (1996), *Empresas Certificadas: Análise das Práticas de Coesão Social*, Relatório Final, ISCTE/Dinâmia.

MINTZBERG H., SIMONS R. e BASU K., (2002), *Beyond Selfishness*, Working Draft.

NELSON, J. e ZADEK S., (2000), *Partnership Alchemy, New Social Partnerships in Europe*, The Copenhagen Centre.

PARREIRA A. e PERNAS G., (1998), *Binómio Qualidade/Responsabilidade Social*, Relatório Preliminar, ULHT e RPECS.

PINHEIRO A., (1999) *A responsabilidade social na perspectiva da eficácia das organizações: consequências para a gestão da imagem institucional*, Tese de Mestrado, ISCTE.

RELVAS M. e PINHEIRO N., (2000), *Exclusão na História – Actas do Colóquio Internacional sobre Exclusão Social*, Celta Editora.

RODRIGUES M. (2000), *A Estratégia de Lisboa – das Políticas Europeias às Políticas Nacionais*, Europa Novas Fronteiras, Edição do Centro de Informação Europeia Jacques Delors.

XIBERRAS M., (1993), *As Teorias da Exclusão*, Epistemologia e Sociedade, Instituto Piaget.

AEP (Associação Empresarial de Portugal), (2001), *Uma nova ambição para Portugal*

BUSINESS LEADER'S INPUT, (2000), *For an Entrepreneurial and Inclusive Europe*

CNAIV (Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários), (2001), *O Voluntariado e as Empresas*

EBNSC e UE, (2000), *For Sustainable Growth and Human Progress – Proposals for Action*

EBNSC e UE, (2000), *Unity in Diversity*.

EBNSC e UE, (2000), *CSREurope – The Business Network for Corporate Social Responsibility*.

IESE, Fundación Entorno e PricewaterhouseCoopers, (2002) *Code of Governance for Sustainable Business*.

ONU, (1999), *Direitos Humanos e Serviço Social*, ISSS – Departamento Editorial.

RSE PORTUGAL, (1998-2001), *Boletim Coesão Social das Empresas*, números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, Lisboa.

UE e Org. Empresariais, (1995), *Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social*.

UE e Org. Empresariais, (2001), *Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas* (Síntese), Edição DGI – Direcção Geral da Indústria.

WARWICK Business School e FINANCIAL TIMES Prentice Hall, (2000), *Visions of Ethical Business*, 3º Vision Paper.

ANEXO 1

DECLARAÇÃO EUROPEIA DAS EMPRESAS CONTRA A EXCLUSÃO SOCIAL



REDE PORTUGUESA DE EMPRESAS PARA A COESÃO SOCIAL

"Empresas e Indústria devem investir nas pessoas, mostrando que não estão preocupadas apenas com os seus accionistas mas também com os outros parceiros sociais; não só com a sua contabilidade mas também com a sua responsabilidade social perante os restantes parceiros."

A competitividade e a responsabilidade social devem andar de mãos dadas. Está aqui a verdade do modelo social Europeu e nós devemos fazer todos os esforços para a preservar."

Romano Prodi
Presidente da Comissão Europeia

"Está a despojar um novo paradigma: o da sociedade da inovação e do saber."

A Europa está atrasada nesta área e deve construir o seu próprio caminho para atingir um novo estágio competitivo sem deixar de combater novos factores de exclusão social.

Para acelerar esta transição é crucial identificar, multiplicar e dar a conhecer as boas práticas que já existem sobre responsabilidade social das empresas e parcerias entre organizações públicas e privadas."

Maria João Rodrigues

"O Futuro duma empresa será julgado tanto pela sua utilidade social como pela sua capacidade de gerar lucros."

Lucio Stanca
Presidente da IBM

TALENTUM – Sociedade de Consultoria de Gestão, SA,
Armadura da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social e Editora do Boletim "Coesão Social nas Empresas"
Rua Conde de Redondo, 11 - 3.º - 1150-101 Lisboa • Tel.: 21 352 91 01/28/12/16 • Fax: 21 352 91 18
E-mail: talentum@mail.telepac.pt

Esta publicação é editada
com o apoio de:



MINISTÉRIO DO
TRABALHO E DA
SOLIDARIEDADE

FSE

DECLARAÇÃO EUROPEIA DAS EMPRESAS CONTRA A EXCLUSÃO SOCIAL

EDIÇÃO DA: **Talent Pool**

TALENTUM - Sociedade de Consultoria de Gestão, SA

	Pág.
Discurso de D. Maria José Ritta na Sessão de Abertura do II Seminário da RPECS (1999)	3
Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social	9
I – Para o envolvimento das empresas num esforço conjunto contra a exclusão social	11
II – Princípios duma estratégia global contra a exclusão social	13
III – Áreas de intervenção das empresas	15
Conclusões	19
<i>VADE-MECUM</i>	
Linhas de orientação e exemplos a serem praticados pelas empresas	21
I – Promover a integração no mercado do emprego	23
II – Apoiar a melhoria da formação profissional	25
III – Evitar processos de exclusão dentro das empresas, reduzindo as redundâncias de pessoal ou tomando medidas apropriadas quando elas forem inevitáveis	27
IV – Promover a criação de novos empregos e empresas	29
V – Contribuir para a integração social em áreas particularmente desfavorecidas e de grupos marginalizados	31

PREFÁCIO

**DISCURSO DE D. MARIA JOSÉ RITTA
NA SESSÃO DE ABERTURA DO
II SEMINÁRIO DA RPECS (1999)**

“Antes de mais, quero agradecer aos organizadores deste 2º Seminário da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social, o amável convite para, na qualidade de Presidente de Honra, participar nesta realização que ora se inicia.

Faço-o com muito gosto. Na verdade, desde há muito que venho sugerindo o debate e a reflexão sobre a responsabilidade social das empresas e sobre os modelos de coesão social e de cidadania empresarial; os quais considero cruciais nestes momentos de mudanças aceleradas das estruturas económicas e sociais.

É, pois, com grande satisfação que me associo a mais esta iniciativa da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social.

Como é de todos sabido, a modernização tecnológica, as reestruturções produtivas e certas mudanças organizacionais impostas por uma competição económica cada vez mais intensa e globalizada impelem, por vezes, a descumprir princípios e práticas de justiça e solidariedade a nível interno; ou mesmo, ao limite, a optar pelo incumprimento de deveres elementares decorrentes da inserção das suas actividades num Estado de Direito.

As fragilidades que são conhecidas das estruturas económicas-produtivas nacionais, a que se somam hoje as dificuldades e incertezas da integração no espaço europeu, fazem com que os problemas acima enunciados se revistam entre nós de particular delicadeza.

É, pois, muito importante que as empresas adoptem princípios e regras de conduta que se traduzam na optimização dos recursos disponíveis, sem descumprir boas práticas de coesão social no seu próprio âmbito. Neste plano, aquilo que, numa perspectiva contabilística estreita, pode parecer acréscimo de custos, redundará, pelo menos a médio prazo em importantes mais-valias de estabilidade, de produtividade e de afirmação no mercado e na comunidade.

As práticas de coesão nas empresas devem, entretanto, ser pensadas ainda numa outra perspectiva – a do seu envolvimento na prevenção de situações de exclusão social.

A este respeito, importa salientar um primeiro conjunto de preocupações que se referem à integração no emprego e às exigências da formação profissional.

Trata-se, por um lado, de criar, em articulação com a administração pública, condições para o recrutamento de pessoas com dificuldades particulares de inserção no mercado de trabalho (indivíduos portadores de deficiência, desempregados de longa duração, minorias étnicas); e, por outro, de contribuir, activa e sistematicamente, uma vez mais em cooperação com outras instituições, para uma melhoria e adaptação da formação e qualificação dos trabalhadores, sobretudo em sectores mais pressionados pela concorrência e pela mutabilidade dos mercados.

Escusado será salientar a importância de que se reveste esta filosofia de actuação empresarial na óptica de criação de efectiva igualdade de oportunidades para todos os cidadãos.

Um outro domínio de intervenção voltada para a prevenção e combate à exclusão tem que ver com a participação das empresas e respectivos quadros na criação de novos empregos e empresas com as quais poderão vir a estabelecer redes dinâmicas de cooperação empresarial. É minha convicção que, conjuntamente com as modalidades de actuação atrás mencionadas, este vector de intervenção pode dar contributos muito importantes para corporizar oportunidades de desenvolvimento regional verdadeiramente inovadoras.

As empresas não são apenas agentes de desenvolvimento económico. São também parte interessada no desenvolvimento social dos territórios e das comunidades onde se inserem.

Assim, importa que conjuguem esforços com outras instituições da administração pública e da sociedade civil em projectos integrados de luta contra a pobreza e a exclusão. A revitalização de espaços sociais – em meio urbano ou rural – onde o desemprego, o isolamento, a degradação das condições habitacionais assumam dramatismo especial, ou a reintegração de grupos ou pessoas marginalizadas, são, entre outros, campos de intervenção necessária e urgente.

Na verdade, a crise estrutural do Estado-Providência veio tornar patente que a resolução dos problemas sociais não dispensa, hoje, uma intervenção coordenada numa lógica de parceria e de co-responsabilização, em que, aliás, o vector de voluntariado social deve estar igualmente cada vez mais presente.

Mal se compreenderia que as empresas, células base da actividade económica, ficassem ausentes destes processos de regeneração de tecidos sociais fragilizados.

Serão elas, aliás, as primeiras beneficiárias de uma vida realçada em contextos sociais igualitários, livres de dualismos injustos e de conflitualidades que, ainda que larvares, minam os laços sociais e as formas de confiança recíproca em que sempre têm de assentar as comunidades humanas e a própria actividade económica.

Por tudo isto, é cada vez mais importante desenvolver a noção de responsabilidade social das empresas e promover a realização de iniciativas que lhe dêem corpo.

Não se trata de optar entre a responsabilidade social do Estado e a responsabilidade social das empresas ou dos cidadãos.

Pelo contrário, nesta era de incertezas e de mudanças culturais, sociais e económicas, é indispensável que congreguemos esforços e vontades que possam enfrentar com êxito as exigências do desenvolvimento e da cidadania.

Quaisquer que sejam os modelos sociais em que as democracias se apoiem e as economias se desenvolvam, as responsabilidades individuais e empresariais ganharão um espaço crescente de intervenção.

Estes são os princípios enunciados na Declaração Europeia das Empresas Contra a Exclusão Social, como linha orientadora da intervenção das empresas neste combate comum e solidário.

Os exemplos de boas práticas que vêm sendo implementadas, constituem um bom augúrio e um forte motivo de confiança no futuro.

Há, sobretudo, que entender que o que está em causa é o modelo de sociedade em que queremos viver: ou de costas viradas

uns para os outros, submersos nos nossos egoísmos, conjugando o eu e ignorando o nós, priorizando o ter e subalternizando o ser, ou de mãos dadas, em espírito de solidariedade, sabendo que ninguém é dispensável nesta enorme tarefa de construir o futuro.

Espero que os resultados desta iniciativa constituam um contributo importante neste combate que a todos anima: o combate por uma sociedade sem barreiras que separem e excluam os homens e que permita que cada um, assumindo as suas diferenças, possa intervir nesse processo exaltante de construção de um futuro de solidariedade.

Muito obrigado."

Maria José Ritta

DECLARAÇÃO EUROPEIA DAS EMPRESAS CONTRA A EXCLUSÃO SOCIAL

Com esta Declaração, as empresas e as organizações empresariais signatárias desejam expressar a sua vontade em tomar parte nos esforços comuns tendentes à prevenção e ao combate contra a exclusão social.

Um *Vade-mecum* anexo a esta Declaração, contém algumas sugestões para possíveis planos de acção que as empresas queiram desejar prosseguir, adaptar ou expandir em função das suas prioridades, interesses e recursos.

Cada empresa signatária é livre de acrescentar a este documento, pelo processo que entender, qualquer informação que considere útil para explicar ou ilustrar a forma como adere a esta Declaração.

I - PARA O ENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS NUM ESFORÇO CONJUNTO CONTRA A EXCLUSÃO SOCIAL

1. Mais de 17 milhões de desempregados, 53 milhões de pessoas a viver abaixo do limiar de pobreza e 3 a 5 milhões de pessoas em alojamentos inadequados: estes números difundidos pelas organizações e instituições europeias, são suficientes para demonstrar a *dimensão da exclusão e da pobreza na União Europeia*. A informação existente, nomeadamente vinda dessas organizações e instituições comunitárias, revela que a exclusão pode ser encontrada nas áreas do emprego, da habitação, da saúde e da educação com influência em certos serviços e na legislação. A exclusão pode tomar várias formas: nas áreas urbanas e nas distritais em crise; na marginalização dos desempregados de longa duração; no abandono dos jovens de baixas qualificações; na persistência de barreiras à integração dos emigrantes e das minorias; no resvalar para a pobreza das famílias insolventes; no aumento do número de pessoas sem abrigo. Todas estas situações são fundamentalmente estruturais; não resultam exclusiva nem prioritariamente das incapacidades ou erros individuais mas sobretudo das mudanças económicas, sociais e tecnológicas que ocorrem nas sociedades Europeias.

2. *A exclusão social é o maior desafio à União Europeia, aos seus Estados membros e a todos os seus cidadãos. Todos devemos lutar contra ela com a aplicação prática dum sentido de coesão social, justiça e responsabilidade. Ela não desaparece automaticamente com a recuperação da economia.* A prevenção e o combate contra a exclusão social exigem esforço e envolvimento de todos: as pessoas em causa e também as autoridades nacionais, regionais e locais, as associações de solidariedade social, organizações não governamentais, os parceiros sociais e as empresas.

3. Muitas empresas já se encontram envolvidas na luta contra a exclusão social e na sua prevenção. Elas envolveram-se por razões económicas e políticas: a exclusão constitui um desperdício de recursos humanos e uma ameaça para a coesão social; contribui decididamente para o aumento dos custos colectivos e da carga financeira para as empresas. Elas também se envolveram por razões de Ética profissional e, em especial, para demonstrar a sua consciência nos conceitos do binário progresso e responsabilidade.

4. Com esta Declaração, as empresas signatárias e respectivas organizações, desejam expressar o seu interesse em particular nos esforços comuns que tendem a prevenir e a combater a exclusão social. Junta-se a esta Declaração, um *Quadrê-mecum* contendo um conjunto de linhas de orientação práticas. Sendo baseado em exemplos de acções empresariais contra a exclusão social, o seu objectivo é ajudar cada uma das empresas a definir, à luz das suas próprias prioridades e recursos, as medidas que poderão ser tomadas.

II – PRINCÍPIOS DUMA ESTRATÉGIA GLOBAL CONTRA A EXCLUSÃO SOCIAL

5. Devido à importância fundamental que tem na área do emprego, tanto as empresas públicas como as privadas podem oferecer um contributo especial no combate e na prevenção da exclusão social e, assim, contribuírem para a melhoria dos seus objectivos últimos que são a produtividade e o lucro.

6. Se forem suficientemente úteis e eficazes, as medidas a serem tomadas devem fazer parte duma estratégia global baseada nos seguintes princípios:

– Uma estratégia dinâmica na luta contra a exclusão social exige *o envolvimento activo das pessoas em causa, os excluídos socialmente, os desempregados, etc.*, a mobilização da opinião pública e uma *cooperação baseada na associação* entre o público, as instituições semi-públicas e privadas e as organizações a todos os níveis relevantes;

– uma aproximação correcta aos problemas da exclusão social exige *uma interacção muito coesa entre as políticas económicas e sociais*;

– a promoção da integração económica e social dos socialmente excluídos e o restabelecimento das relações sociais são objectivos de longo prazo exigindo um esforço *persistente e continuado* e a *adaptação progressiva às medidas tomadas*;

– a acção para prevenir e combater a exclusão social é essencial ao respeito pela dignidade humana e concomitantes direitos e responsabilidades.

7. Esta estratégia global faz parte de um projecto de desenvolvimento a longo prazo, cujo objectivo é reconhecer que cada um de nós pode contribuir para a mudança, respeitando o Ambiente e contribuindo, para lá das nossas próprias fronteiras, para as mudanças na Europa Oriental e nos países em desenvolvimento.

III – ÁREAS DE INTERVENÇÃO DAS EMPRESAS

A. Promover a integração no mercado do trabalho

8. Relativamente ao recrutamento e à colocação do novo pessoal, as empresas signatárias recomendam que devem ser tomados em consideração os seguintes princípios e objectivos:

- Conceder o tempo e os recursos necessários a uma assistência adequada aos recém-admitidos, permitindo a sua aprendizagem e adaptação, um pré-requisito indispensável para uma efectiva integração no seu posto de trabalho;
- utilizar todas as estruturas e apoios postos à disposição pelas autoridades públicas e pelas várias organizações existentes, de modo a facilitar o recrutamento das pessoas que experimentam dificuldades no mercado do trabalho;
- estabelecer contratos de trabalho que tenham em consideração tanto o interesse das empresas como dos trabalhadores de baixas qualificações;
- utilizar processos que não discriminem as pessoas com dificuldades no mercado de trabalho e, em particular, não ter preconceitos para com os desempregados de longa duração que procuram emprego.

B. Apoiar a melhoria da formação profissional

9. Para cumprir as suas funções de formador tanto dentro como fora das empresas, estas podem:

- Cooperar no estabelecimento de sistemas e métodos de ensino que permitam a melhoria do conhecimento básico e das capacidades tecnológicas e sociais;

fornecer uma formação entre a formação, o mundo do trabalho e os requisitos do mercado do emprego;

- investigar, de parceria com as autoridades públicas, educadores e sindicatos, novos processos de compatibilizar o tempo de trabalho e a melhoria da qualificação profissional.

C. Evitar a exclusão dentro das empresas e minimizar as situações de redundância ou tomar medidas apropriadas onde elas sejam inevitáveis

10. Deve haver especial atenção em evitar situações de pessoal em excesso com as suas graves repercussões tanto para as empresas como para os trabalhadores e respectivas famílias. Não se deve perder de vista as soluções postas em execução por outras empresas para evitar casos de exclusão social. Por consequência, as empresas devem ter presente, no curto e longo prazo, os seguintes aspectos:

- organizar o trabalho e gerir os recursos humanos de modo a fazer o melhor uso do potencial dos seus empregados e a melhorar as suas capacidades;

- assegurar a cooperação entre os empregados e os respetivos representantes de modo a utilizar todo o seu potencial, a sua inovação e motivação, base da melhoria da sua produtividade;

- planear a formação do pessoal em devido tempo;

- organizar períodos de trabalho mais flexíveis no sentido de uma melhoria da gestão económica e de ligações mais adaptáveis ao emprego, formação profissional, vida familiar, trabalho voluntário, etc.;

(O despedimento traz sempre sérias consequências para a imagem da empresa, devendo haver sempre uma ajuda económica para os despedidos em procura de novo emprego).

D. Promover a criação de novas empresas e novos empregos

11. As empresas podem ajudar a pôr em prática numerosas medidas inovadoras tendo como objectivo a criação de novos empregos e empresas, nomeadamente, libertando os seus quadros que desejem formar o seu próprio negócio e confiando certos trabalhos às pequenas e médias empresas. As empresas também podem ajudar a explorar novas fontes de emprego, resultantes de requisitos novos no mercado: todas estas acções ajudam a criar novos empregos produtivos fora delas.

E. Contribuir para a integração social em áreas particularmente desfavorecidas e de grupos marginalizados.

12. Nalguns casos, a competência específica das empresas, as suas capacidades e a sua atitude podem ajudar a encorajar o desenvolvimento de projectos externos com o objectivo de revitalizar áreas urbanas e rurais onde prevalecem a falta de segurança no emprego, o isolamento e a desagregação das populações, assim como reintegrar grupos ou pessoas marginalizadas.

CONCLUSÕES

13. É com a mobilização não só das empresas mas também de todos os intervenientes no desenvolvimento económico, social e cultural, e de todos os cidadãos, que as empresas e organizações signatárias desta Declaração desejam contribuir para o desafio da exclusão social. Desejam incentivar, em particular, a integração económica e social de pessoas excluídas do mercado de trabalho e, de um modo mais geral, dar a todas as pessoas a oportunidade de contribuirem positivamente para o bem estar da sociedade.

14. É da responsabilidade de cada empresa, em função das suas características específicas e dos seus recursos, identificar os caminhos mais apropriados para aplicar o seu *sentido de responsabilidade* na luta contra a exclusão social e na sua prevenção. O *vade-mecum* anexo ajudará a encontrar soluções apropriadas.

15. As empresas signatárias da Declaração convidam, assim, todas as outras empresas e organizações empresariais (por via dos seus dirigentes ou responsáveis pelos Recursos Humanos), *a ter em consideração esta Declaração*. Também, para aquelas que queiram colaborar, convidam a criar e a apoiar comissões de supervisão que:

- ajudem a divulgação e a adesão ao texto da Declaração,
- desenvolvam uma *rede de intercâmbio de informação e de experiência*,
- decidam sobre outras iniciativas e formas de cooperação a serem concertadas e,
- divulguem todas as medidas de inovação assumidas pelas empresas no sentido de evitar e combater a exclusão social.

16. Cada empresa signatária é livre de acrescentar a este documento, pelo processo que entender, qualquer informação que considere útil para explicar ou ilustrar a forma como adere a esta Declaração.

VADE-MECUM

LINHAS DE ORIENTAÇÃO E EXEMPLOS A SEREM PRATICADOS PELAS EMPRESAS

Este *vade-mecum* refere exemplos práticos dos objectivos e princípios estabelecidos na Declaração. Na base da identificação inicial das medidas já tomadas, são propostas possíveis vias de acção que as empresas interessadas podem pretender adaptar ou aprofundar de acordo com os seus próprios interesses individuais. Este *vade-mecum* será constantemente actualizado, sobretudo por via da preparação de um inventário de experiência a ser continuamente reportado dentro do quadro de referência exposto pela Declaração.

O *vade-mecum* está estruturado de forma a reflectir as áreas a trabalhar descritas no texto da Declaração.

I - PROMOVER A INTEGRAÇÃO NO MERCADO DO EMPREGO

- Promover iguais oportunidades em matéria de emprego e nomeações. Aplicar o mesmo critério a todos os candidatos e, em especial, rejeitar quaisquer preconceitos contra desempregados de longa duração à procura de emprego, assim como contra as pessoas em dificuldades no mercado do emprego (jovens, pessoas de baixas qualificações e incapacitados, por exemplo). Evitar o recrutamento sistemático de pessoas sobre-qualificadas que penalizam os menos qualificados.
- Introduzir programas de aprendizagem e de formação para ajudar a integrar os menos qualificados. Assegurar que tais programas de formação são oferecidos em especial aos recém admitidos com menor nível salarial. Reservar o tempo e os recursos necessários à supervisão, formação e adaptação dos novos.
- Conhecer e utilizar todos os programas e apoios postos à disposição pelas autoridades públicas de modo a promover a integração das pessoas em dificuldade.
- Especificar nos contratos de trabalho a relação entre o tipo de trabalho executado e o respectivo salário, para assegurar especialmente às pessoas que desejam trabalhar em tempo parcial um tratamento equitativo, por forma a conciliar com mais sucesso a vida profissional e a vida familiar. Isto ajuda indirectamente a alargar o conceito do trabalho e a reconhecer o valor das actividades não remuneradas (tarefas ligadas às necessidades familiares, saúde, trabalho voluntário, etc.).

II - APOIAR A MELHORIA DA FORMAÇÃO PROFISSIONAL.

- Apoiar o estabelecimento de sistemas e métodos de ensino adequados, de modo a melhorar os conhecimentos básicos (generalidades, conhecimentos linguísticos e científicos, por exemplo), de modo a desenvolver capacidades tecnológicas que ajudem as pessoas a familiarizarem-se com as mudanças tecnológicas, e a melhorar a comunicação, as capacidades de organização e de contacto pessoal, de modo a melhorar o potencial de cada indivíduo.
- Estabelecer ligações entre a formação (escolar, profissional ou universitária), a vida profissional e as necessidades do mercado de trabalho.
- Combinar a aprendizagem e a formação de modo a melhorar as qualificações dos novos e, concomitantemente, a sua produtividade.
- Acolher nas empresas os alunos de cursos profissionais e os jovens frequentando cursos intensivos, o que pode contribuir para padrões de maior qualificação nessas empresas.
- Ter em consideração as acções de formação contínua e de reciclagem. Conhecer e utilizar, em conjunto com os parceiros interessados, as novas possibilidades para uma compatibilização cada vez melhor dos tempos de trabalho e o desenvolvimento das capacidades individuais (subsídios para formação, licenças para formação, por exemplo).

III – EVITAR PROCESSOS DE EXCLUSÃO DENTRO DAS EMPRESAS, REDUZINDO AS REDUNDÂNCIAS DE PESSOAL OU TOMANDO MEDIDAS APROPRIADAS QUANDO ELAS FOREM INEVITÁVEIS

- Envolver os próprios empregados nos esforços tendentes à preservação da empresa ou ao restabelecimento da sua viabilidade económica. Desenvolver qualificações profissionais através de actividades de curto, médio e longo prazo, assim como de modernas formas de organização de trabalho, tais como, polivalência, trabalho de grupo, etc. Aumentar a autonomia individual dentro da empresa, de forma a encorajar a assunção de responsabilidade e a motivar os empregados: o que também provoca o aumento da produtividade e da rentabilidade.
- Ter em atenção os processos em que a utilização do tempo flexível pode aumentar a produtividade, reduzir custos e minimizar redundâncias. Analisar esquemas de trabalho partilhado onde ele possa ser praticado e justificado economicamente.
- Adotar medidas graduais e flexíveis de preferência a acções bruscas com reflexos sobre o pessoal e a empresa. A serem tomadas medidas de economia, considerar em antecipação aos cortes de pessoal, por exemplo, medidas como a redução de horas extraordinárias, a redução do absentismo, a negociação de benefícios em espécie, a formação de pessoal, etc. Como último recurso, nos casos em que existe pessoal em excesso, considerar todas as hipóteses de acordos temporários ou de mais longa duração sobre o tempo de trabalho e o salário. Considerar em devido tempo os recursos de consultoria e de prestação exterior de serviços, tanto públicos como privados, de modo a fornecer oportunidades de emprego, para o pessoal em causa.

IV - PROMOVER A CRIAÇÃO DE NOVOS EMPREGOS E EMPRESAS

- Ter parte activa nas várias iniciativas e inovações que tendam a criar emprego, tendo em consideração as condicionantes internacionais do meio envolvente e os incentivos de política macro-económica.
- Facilitar a saída dos efectivos da empresa que desejam formar o seu próprio negócio.
- Identificar dentro da empresa ou em pequenas empresas do exterior, projectos inactivos que não estejam integrados em planos de desenvolvimento e que possam ser realizados libertando pessoal ou permitindo o seu temporário afastamento ou transferência para as PME's locais.
- Partilhar com outras empresas locais, dentro das regras da concorrência estabelecidas, o *Know-how* adquirido pela sua empresa no seu campo de competência e de excelência.
- Apoiar a inovação das PME's ajudando-as a adquirir a necessária especialização tecnológica e a capacidade de exportar; fornecendo-lhes recursos ou gestores que estudem a sua estratégia de desenvolvimento e as ajudem a obter informações sobre regulamentações e iniciativas a nível Europeu, ajudando-as com meios de gestão financeira e processos de engenharia.
- Contribuir, utilizando esquemas de incentivos públicos não só no campo da oferta (apoio na criação de empresas), como no da procura (facilidades fiscais, emissão local de "vouchers" ou cheques de serviço, por exemplo) e dando continuidade a projectos anteriores, cujos objectivos eram os de satisfazer necessidades negligenciadas pelas forças do mercado, tais como:
 - serviços de apoio à vizinhança (apoio doméstico, apoio infantil, assistência aos jovens, segurança de edifícios residenciais, comércio retalhista local, por exemplo);

- *melhoria do conforto (renovação da habitação e das áreas circundantes, desenvolvimento do transporte público local, por exemplo);*

- protecção do ambiente (manutenção de áreas naturais e de terreno público, tratamento de esgotos, limpeza de áreas poluídas, conservação da energia, etc.);
- tecnologia audiovisual, divertimentos, desporto e cultura.

V - CONTRIBUIR PARA A INTEGRAÇÃO SOCIAL EM ÁREAS PARTICULARMENTE DESFAVORECIDAS E DE GRUPOS MARGINALIZADOS

- Colocar gestores à disposição de organismos que tenham um papel activo em áreas consideradas sensíveis.
- Apoiar as operações de desenvolvimento social utilizando as estruturas financeiras e os recursos das empresas que eles criaram.
- Ser sensível à utilização de recursos das empresas, especialmente através do patrocínio, para a criação de empresas ou de outras actividades que gerem igualmente vantagens sociais e rendimento.
- Aceitar alunos de grupos sociais em dificuldade e fornecer uma formação de qualidade, por exemplo, utilizando formadores devidamente treinados.
- Colocar postos de trabalho à disposição dos organismos que se ocupem com a reintegração de pessoas em dificuldades, para que essas pessoas possam voltar a ter acesso ao mundo do trabalho.
- Desenvolver parcerias prioritárias com parceiros de associações, cooperativas e mutualidades, que possam oferecer sobretudo às pessoas marginalizadas, um apoio especial com vista à satisfação das suas necessidades básicas (fazendo ouvir a sua voz, tendo acesso a abrigo, alimentação, instalações sanitárias, cuidados de saúde, por exemplo) e a ter acesso a um emprego ou qualquer actividade que lhe assegure recursos, um estilo de vida regular e reconhecimento social.

FICHA TÉCNICA:

Mário Neves Pereira
Tradução e adaptação da
EUROPEAN DECLARATION OF BUSINESSES EXCLUSION against

Maria Margarida Torres
Revisão da tradução

Francisco Jacinto
Revisões de pré-impressão

Estêvão Botelho
Fotocomposição

Escola de Produção e Formação Profissional da LPDM Centro de Recursos Sociais
Impressão e Acabamento

Tiragem: 2000 ex.

Depósito Legal: 120056/98

**Distribuição gratuita às empresas fundadoras, patrocinadoras e aderentes
da Rede Portuguesa de Empresas para a Coesão Social e a
Organismos, Instituições e Empresas da União Europeia.**

Esta publicação faz parte integrante do n.º 6, do Suplemento do "Boletim Coesão Social nas Empresas"

ANEXO 2

LEVANTAMENTO DE PRÁTICAS DE COESÃO SOCIAL NAS EMPRESAS



Levantamento de Práticas de Coesão Social nas Empresas em Portugal

Sob a coordenação da:

Talentum – Sociedade de Consultoria de Gestão, SA

Com o apoio de:



FSE

MINISTÉRIO DO
TRABALHO E DA
SOLIDARIEDADE

I. IDENTIFICAÇÃO DO RESPONDENTE

1. Designação da função que desempenha na empresa:

- Empresário ☐
- Director ☐
- Responsável pela gestão de pessoal ☐
- Outra ☐ Qual? _____

II. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

2. Localização da empresa _____

3. Ano de início de actividade _____

4. Capital da empresa:

- Público ☐
- Privado ☐
- Misto ☐

5. Sector de actividade _____

6. Situação financeira:

- Muito boa ☐
- Boa ☐
- Razoável ☐
- Deficiente ☐

III. CARACTERIZAÇÃO DO PESSOAL AO SERVIÇO

7. Qual o número de trabalhadores ao serviço em Dezembro de 1997? _____

8. Qual o nível de escolarização dos trabalhadores ao serviço em Dezembro de 1997, indicando o número de trabalhadores com:

- Menor ou igual a 6 anos de escolaridade _____
- 7 a 9 anos de escolaridade (inclusive) _____
- Mais de 9 até 12 anos de escolaridade (inclusive) _____
- Curso médio _____
- Curso superior _____
- Outra situação _____ Qual? _____

9. Indique a percentagem de mulheres que trabalham na empresa _____ %

- Menos de 25 anos %
- 25 a 44 anos %
- 45 a 54 anos %
- Mais de 54 anos %

1. Tem trabalhadores deficientes?

- Sim ☐ Quantos? _____
- Não ☐

II. EVOLUÇÃO DO PESSOAL AO SERVIÇO

II.1. Entrada de pessoal

2. Considere os últimos 5 anos (1993 a 1998) e diga se o número de trabalhadores:

- diminuiu ☐
- manteve-se ☐
- aumentou ☐

3. Recrutou pessoal nesse período (1993-1998)?

- Sim ☐
- Não ☐

4. Nos recrutamentos que fez, entre 1993 e 1998, diga se incluiu pessoas que pertencem aos chamados **grupos de risco no mercado de trabalho**:

- Sim ☐
- Não ☐ (passe à questão 18)

5. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, diga quais os grupos de risco a que deu prioridade **(Resposta múltipla)**

- Deficientes ☐
- Desempregados de longa duração ☐
- Trabalhadores com mais de 40 anos e escolaridade mínima ☐
- Jovens com menos de 9 anos de escolaridade ☐
- Trabalhadores de minorias étnicas ☐
- Outros trabalhadores sem qualificação ☐

Quais? _____

6. Se respondeu afirmativamente à pergunta anterior diga se foi apoiado por medidas públicas de promoção do emprego, como por exemplo: **(Resposta múltipla)**

- Isenção de contribuição para a Segurança Social ☐
- Prémio de mérito ou compensação para empresas que empregam deficientes ☐
- Apoio à criação de postos de trabalho permanentes ☐
- Estagiários de formação profissional ☐
- Formação no âmbito de reestruturações ☐
- Outras medidas ☐

Quais? _____

7. Qual a percentagem aproximada de recrutamentos de "trabalhadores em risco" relativamente ao total de trabalhadores recrutados (1993 e 1998)? % _____

8. A empresa costuma normalmente fazer uma oferta de estágios?

- Sim ☐
- Não ☐

9. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, diga:

- Qual o público alvo? _____
- Qual a duração média dos estágios? _____ %
- Qual é a percentagem de permanências de estagiários na empresa? _____
- Qual o número de estagiários recebidos anualmente? _____
- Quais as razões para a oferta de estágios? _____
- Os estágios são remunerados? _____

II. II - Saída de pessoal

20. Saíram trabalhadores da empresa neste mesmo período?

- Sim ☐
- Não ☐

21. Quantos trabalhadores saíram? _____

22. Quais as razões para a saída destes trabalhadores? **(Resposta múltipla)**

- Atingiram a idade da reforma ☐
- Reforma antecipada ☐
- Despedimento colectivo ☐
- Cessação do contrato a termo certo ☐
- Despedimento individual com justa causa ☐
- Rescisão do contrato por mútuo acordo ☐
- Outra situação ☐

Qual? _____

23. Se as saídas ocorreram por necessidade da empresa, indique quais as razões: **(Resposta múltipla)**

- Mudança de actividade ☐
- Reorganização interna ☐
- Modernização tecnológica ☐
- Outra razão ☐

Qual? _____

24. Se a saída dos trabalhadores ocorreu por necessidade da empresa, diga se **antes da saída** foram implementadas medidas de apoio à reinserção profissional, como, por exemplo: **(Resposta múltipla)**

- Formação profissional ☐
- Auxílio na procura de novo emprego ☐
- Apoio à criação de emprego próprio ☐
- Apoio à criação de empresas ☐
- Outra situação ☐

Qual? _____

25. Antes das saídas, a empresa definiu um período de transição na gestão deste pessoal, adoptando medidas, como, por exemplo:

(Resposta múltipla)

- Ajustamento/flexibilidade do horário de trabalho ☐
- Redução do horário de trabalho ☐
- Contenção dos salários ☐
- Outra ☐ Qual? _____

26. Nas saídas por vontade do trabalhador a empresa adoptou algumas medidas de apoio a esses trabalhadores?

- Sim ☐ Qual? _____
- Não ☐

27. A empresa tentou ou procurou perceber quais as razões que levaram os trabalhadores a abandonar a empresa?

- Sim ☐
- Não ☐

28. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, diga algumas das razões invocadas pelos trabalhadores:

V. ALTERAÇÃO DO PERFIL DO PESSOAL AO SERVIÇO

29. Pretendemos saber em que sentido se alterou o perfil do pessoal (habilitações, idade, etc.) neste período. Preencha o quadro seguinte, analisando as **características que predominam** nas pessoas que entraram e nas pessoas que saíram da empresa.

Escolaridade

- Menor ou igual a 6 anos de escolaridade
- 7 a 9 anos de escolaridade (inclusive)
- Mais de 9 anos até 12 anos de escolaridade
- Curso médio
- Curso superior
- Outra situação

Idade

- Menos de 25 anos
- 25 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- Mais de 54 anos

Sexo

- Mulheres
- Homens

Nas pessoas que entraram predominam as que têm	Nas pessoas que sairam predominam as que têm
_____	_____
_____	_____
_____	_____
Qual? _____	Qual? _____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

VI. FORMAÇÃO

30. Para facilitar a integração a empresa promove acções de formação para "os novos trabalhadores" ?

- Sempre, para todas as categorias profissionais ☐
- Sempre, mas só para algumas categorias profissionais ☐
- Às vezes, para algumas categorias profissionais ☐
- Nunca ☐

31. Refira-se ainda aos últimos 5 anos (1993 a 1998) e diga se trabalhadores da sua empresa frequentaram acções de formação neste período:

- Sim ☐
- Não ☐

32. Diga se, neste período (1993-1998), houve trabalhadores que: (Resposta múltipla)

- Fizeram formação de reconversão para outra profissão ☐
- Concluíram a escolaridade obrigatória ☐
- Concluíram o 12º ano de escolaridade ☐
- Concluíram cursos médios ☐
- Concluíram cursos superiores ☐
- Outra situação ☐ Qual? _____

33. Diga se a sua empresa recorreu/colaborou, durante este período, com os seguintes **programas públicos de ensino/formação**.

(Resposta múltipla)

- Ensino recorrente de adultos/Prodep
 - Aquisição de escolaridade obrigatória ☐
 - Aquisição do diploma do ensino secundário ☐
- Formação inicial (IEFP)
 - Cursos de pré-aprendizagem ☐
 - Cursos de aprendizagem ☐
 - Escolas profissionais ☐
- Formação contínua (IEFP)
 - Outros cursos/módulos de formação contínua ☐

VII. CRIAÇÃO DE EMPREGO

34. A sua empresa participou/participa em alguma estrutura de apoio à criação de empresas, como por exemplo :

- Núcleos de apoio à criação de empresas (NACE) ☐
- Business Innovation Centre (BIC) ☐
- Centros de Incubação ☐
- Outro ☐ Qual? _____

35. Na sua empresa houve alguma vez trabalhadores que saíram com o objectivo de formar a sua própria empresa?
- Sim ☐ Quantos? _____
 - Não ☐ (passe à questão 40)
 - Não sabe ☐ (passe à questão 40)
36. Nessas saídas foram negociadas contrapartidas especiais com os trabalhadores, visando facilitar o arranque da nova empresa?
- Sim ☐
 - Não ☐ (passe à questão 40)
37. Indique qual o tipo de contrapartidas. _____
38. A sua empresa tem relações de cooperação com empresas formadas por antigos trabalhadores?
- Sim ☐
 - Não ☐
39. Indique de que tipo: **(Resposta múltipla)**
- contratos de subcontratação de serviços ☐
 - cedência/partilha de informação estratégica ☐
 - cedência/partilha de *know-how* ☐
 - outras ☐ Quais? _____
40. Os chamados "serviços de proximidade" (creches, apoio à 3ª idade, saúde, recuperação do património, protecção do ambiente) têm sido citados como uma das possibilidades credíveis de criação de emprego. Na sua opinião quais os agentes que em Portugal devem promover/apoiar este tipo de iniciativas? **(Resposta múltipla)**
- Estado ☐
 - administração local ☐
 - empresas ☐
 - outras instituições ☐ Quais? _____
41. A sua empresa já participou ou apoiou projectos no âmbito das iniciativas referidas na pergunta anterior ou semelhantes?
- Sim ☐
 - Não ☐
42. Indique qual/quais _____

VIII. PARCERIAS SOCIAIS

43. A sua empresa tem algum tipo de parceria social?
- Sim ☐
 - Não ☐ (passe à questão 49)
44. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, diga com quem é que tem essa parceria. _____
45. Quais são os objectivos dessa parceria? _____
46. Diga qual é o tipo de parceria? _____
47. Qual é o âmbito dessa parceria?
- Local ☐
 - Regional ☐
 - Nacional ☐
 - Transnacional ☐
48. De quem partiu a ideia? _____
49. A sua empresa estaria disposta a participar numa parceria social?
- Sim ☐
 - Não ☐
50. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, diga com que tipo de parceiros é que pretendia desenvolver essa parceria?
- (Resposta múltipla)**
- Associações de reabilitação de toxicodependentes ☐
 - Institutos de apoio a pessoas com deficiência ☐
 - Centros de emprego ☐
 - Autarquias ☐
 - Outras ☐ Quais? _____

IX. INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

51. A sua empresa registou nos últimos tempos algum processo de inovação tecnológica?
- Sim ☐
 - Não ☐
52. Descreva-nos sucintamente esse processo de inovação tecnológica. _____
53. Quais as razões que levaram a essa inovação tecnológica? _____
54. Quais as consequências a nível do pessoal? _____
55. Quais as consequências a nível da organização do trabalho? _____
56. Que soluções é que a empresa encontrou para lidar com essa inovação?
- Formação profissional ☐
 - Reconversão profissional ☐
 - Despedimento do pessoal menos qualificado ☐
 - Recrutamento de pessoal mais qualificado ☐
57. A sua empresa utiliza o teletrabalho?
- Sim ☐
 - Não ☐
58. Se respondeu afirmativamente à questão anterior, diga qual é a percentagem de trabalhadores envolvidos? _____ %
59. Refira as funções desempenhadas por esses trabalhadores. _____

ANEXO 3

LIVRO VERDE

PROMOVER UM QUADRO EUROPEU PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

LIVRO VERDE "PROMOVER UM QUADRO EUROPEU PARA A RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS" •

Síntese

1. INTRODUÇÃO

Com a publicação do presente Livro Verde, a Comissão visa lançar um amplo e profícuo debate sobre a forma como a União Europeia poderá promover a responsabilidade social das empresas, a nível nacional, europeu e internacional, quer explorando todas as potencialidades das experiências existentes, quer fomentando o desenvolvimento de práticas inovadoras neste domínio.

O conceito de responsabilidade social das empresas desenvolve-se em torno do princípio da integração nas organizações, numa base voluntária, das preocupações sociais e ambientais na gestão quotidiana das mesmas, indo para além do cumprimento de todas as obrigações legais, por forma a contribuir para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo.

Com esta iniciativa, a Comissão pretende, a par de outras, dar um contributo positivo para atingir os objectivos estratégicos definidos no Conselho Europeu de Lisboa - no que concerne às melhores práticas em matéria de educação e de formação ao longo da vida, organização do trabalho, integração social e desenvolvimento sustentável - os quais foram reforçados nos Conselhos Europeus de Nice, Estocolmo e Gotemburgo. A Estratégia para o desenvolvimento sustentável, adoptada no Conselho de Gotemburgo, em Junho de 2001, apela a que a abordagem das políticas económicas, sociais e ambientais seja empreendida por forma a que estas se reforcem mutuamente.

Esta nova abordagem é motivada pela crescente interiorização e assimilação pela população em geral da importância que estas questões têm na qualidade de vida, em consequência de um mais fácil acesso à informação, proporcionado pelas novas tecnologias de informação e comunicação.

2. DIMENSÕES DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

2.1. O presente Livro Verde, na análise da temática em apreço, considera **duas dimensões:**

- a **interna**, ou seja, a que se processa no seio da própria empresa;
- a **externa**, a que ultrapassa a esfera da própria empresa.

2.2. No âmbito da **dimensão interna** diversos elementos são objecto de análise:

- **as práticas socialmente responsáveis** no domínio da gestão dos recursos humanos, da saúde e segurança no local de trabalho e da adaptação à mudança;
- **as práticas ambientalmente responsáveis** relativas à gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais utilizados na produção.

2.2.1. No que à **gestão dos recursos humanos** na empresa concerne, e num quadro global marcado pela ideia do progresso continuado, a questão fulcral reside na atractibilidade e manutenção de trabalhadores qualificados.

Práticas socialmente responsáveis, neste domínio, incidem no investimento no capital humano, na saúde e na segurança. Práticas bem sucedidas são aquelas que têm em consideração a necessária complementaridade entre as necessidades da empresa e as necessidades sentidas pelos seus assalariados.

2.2.2 No que respeita à saúde e à segurança no local de trabalho estas funções eram, tradicionalmente, abordadas no meio empresarial, na perspectiva do cumprimento das medidas legislativas e coercivas. Com a globalização e a tendência à externalização do trabalho - junto dos subcontratados e fornecedores - esta área ganha novos contornos, tornando as empresas dependentes da forma como os seus parceiros actuam nos seus próprios locais de trabalho.

Formas complementares dos normativos em vigor, sobre saúde e segurança, são estudadas e postas em prática, numa base voluntária, funcionando como critério de selecção na aquisição de produtos e serviços junto de outras empresas, valorizando-se, assim, uma cultura de prevenção neste domínio. Critérios de saúde e de segurança começam a fazer parte integrante dos programas existentes de certificação e de rotulagem dos produtos, bem como dos sistemas de gestão e de subcontratação.

2.2.3 O estatuto de ganhador ou de perdedor, num processo de mudança, depende, em grande parte, do modo e da rapidez da **adaptação à mudança** por parte das empresas envolvidas no mesmo.

Um estudo recente, realizado sobre o fenómeno das reestruturações, fusões e aquisições de empresas - cujo número atingiu, em 2000, um valor histórico - conclui pelo registo de uma reduzida taxa de sucesso dessas operações, uma vez que a maioria delas não atingiu os objectivos a que se tinham proposto - redução de custos, acréscimo de produtividade, melhoria de qualidade do produto e do serviço aos clientes. Como justificação destes resultados, o estudo aponta a forma negativa como estas operações interferiram no desempenho do factor humano, ao nível da motivação, lealdade, criatividade e produtividade.

Assim, reestruturar na perspectiva socialmente responsável, deve partir da consideração dos interesses e preocupações de todas as partes interessadas. Tal desiderato é exequível se se equacionarem e analisarem todas as opções estratégicas e soluções possíveis e se se instituir um processo claro e transparente de informação e consulta das partes envolvidas. A experiência mostra que os casos mais bem sucedidos, na Europa, foram aqueles em que se conseguiram congregiar os esforços dos poderes públicos, das empresas e dos representantes do pessoal.

2.2.4 No quadro da **Gestão do Impacto Ambiental e dos Recursos Naturais**, existe uma vasta experiência orientada à promoção da melhoria do comportamento ambiental das organizações, assente em instrumentos que visam dois níveis de compromissos:

- Cumprimento da legislação e normativos obrigatórios aplicáveis;
- Adopção de referenciais ambientalmente mais ambiciosos e exigentes, numa base voluntária.

As organizações que desenvolvem boas práticas nesta área, para além do impacto positivo das mesmas no ambiente, retiram ganhos que se reflectem na sua rendibilidade e competitividade.

A assumpção deste princípio encontra-se plasmado no Sexto Programa de Acção da Comunidade Europeia em matéria de Ambiente, o qual prevê um conjunto de medidas orientadas ao desenvolvimento de uma estratégia essencialmente de cariz preventivo.

Como exemplo de uma iniciativa bem sucedida, envolvendo os poderes públicos e as empresas, o Livro Verde refere a Política Integrada relativa aos Produtos (PIP), podendo a mesma ser considerada como uma via sólida para a promoção da responsabilidade social das empresas. O Sistema Comunitário de Ecogestão e Auditoria (EMAS), assente na participação voluntária das organizações, é referido como outro bom exemplo de uma abordagem que pode contribuir para o objectivo em causa.

Neste contexto é ainda destacada a Iniciativa Europeia de Eco-Eficiência, que visa integrar o princípio da eco-eficiência na actividade empresarial europeia, bem como nas políticas económicas e industriais na EU.

2.3. No que respeita à **dimensão externa** a responsabilidade social das empresas estende-se às **comunidades locais**, envolvendo, para além dos trabalhadores e accionistas, um vasto leque de outras partes interessadas: **parceiros comerciais e fornecedores, clientes, autoridades públicas e ONG**, representando os interesses locais e as de cariz ambiental.

2.3.1. As empresas desempenham um papel relevante nas **comunidades locais** em que se inserem, na medida em que contribuem para o emprego, a prestação de salários e de receitas fiscais. Por outro lado, a estabilidade e a prosperidade dessas comunidades reflectem-se, positivamente, na actividade das organizações.

Enquanto empregadores, as empresas recrutam, prioritariamente, os seus trabalhadores no mercado local de trabalho, pelo que têm todo o interesse em que a oferta local de competências profissionais se ajuste às suas reais necessidades. O impacto e comportamento ambientais das empresas é outra área que interage com as comunidades onde estão instaladas.

Neste contexto, existe um amplo espaço de intervenção das empresas em prol do desenvolvimento local, designadamente através de: propostas de criação de perfis profissionais suplementares; apoio a associações de protecção do ambiente com fins não lucrativos; recrutamento de pessoas vítimas de exclusão social; criação de estruturas de apoio aos filhos dos seus trabalhadores; estabelecimento de parcerias, apoio a manifestações desportivas ou culturais locais; donativos a instituições de solidariedade social.

Este tipo de actuação é frequente nas multinacionais, como via facilitadora de integração das suas filiais nos locais de implantação.

As instituições financeiras podem desempenhar um papel importante neste particular, mediante o financiamento directo de projectos beneficiando certas comunidades, especialmente em zonas desfavorecidas.

A proposta conjunta da CES (Confederation européenne des syndicats) e do CEEP - (Centre européen des entreprises à participation publique et des entreprises d'intérêt économique general) relativa à Carta dos Serviços de Interesse geral, datada de Junho de 2000, é apresentada como um exemplo deste tipo de iniciativas.

2.3.2. As empresas ao trabalharem em estreita colaboração com os seus **parceiros comerciais**, podem reduzir a complexidade e o custo das suas operações, aumentando a sua qualidade. As medidas de responsabilidade social de uma empresa atingirão, também, os seus parceiros comerciais, sendo notória esta transferência nas grandes empresas, quando contratam parte da sua produção ou dos seus serviços a terceiros.

A promoção do empreendedorismo na região de acolhimento e o "corporate venturing" são formas sob as quais as grandes empresas também podem manifestar a sua responsabilidade social.



No quadro da responsabilidade social, as empresas devem fornecer, aos seus consumidores, produtos e /ou serviços que estes desejam e de que têm necessidade, pautando-se por níveis superiores de qualidade, segurança, fiabilidade e serviço. A aplicação do princípio de uma concepção para todos (ou seja, a elaboração de produtos e serviços utilizáveis pelo maior número de pessoas, incluindo consumidores portadores de deficiência) é referida como uma das ilustrações de maior relevo da responsabilidade social das organizações.

2.3.3 A dimensão responsabilidade social das empresas encontra-se fortemente ligada aos **direitos humanos**, nomeadamente no tocante às suas actividades internacionais e às suas cadeias de produção à escala planetária, aspecto este que é reconhecido nos seguintes instrumentos internacionais: Declaração da OIT relativa aos princípios e direitos fundamentais ao trabalho e Princípios directores da OCDE orientados às empresas multinacionais.

A EU, no quadro da sua política de cooperação, deve zelar para que as normas laborais, de protecção do ambiente e dos direitos do homem sejam respeitadas. O Acordo de Cotonou introduziu uma inovação neste contexto, referindo a corrupção como um obstáculo maior ao desenvolvimento, ao qual é necessário dar uma resposta adequada, podendo situações de corrupção conduzir à suspensão da cooperação.

Iniciativas de natureza voluntária, estabelecendo normas mais estritas do que as disposições de carácter obrigatório, para as entidades que as subscrevem, têm sido adoptadas pelas empresas e sectores de actividade sob pressão das ONG e dos grupos de defesa dos consumidores. São exemplo, os códigos de conduta nos domínios das condições de trabalho, dos direitos do homem e da protecção do ambiente, nomeadamente pelo impacto que provocam nas empresas subcontratadas ou fornecedoras.

A eficácia destes códigos depende da sua compatibilidade com as Convenções da OIT e da forma como são aplicados e das verificações a que são sujeitos. Em 15/1/99 o Parlamento Europeu adoptou uma Resolução sobre as "Normas da UE para as empresas europeias operando nos países em desenvolvimento: para um Código de Conduta Europeu", a qual visa facilitar uma maior uniformização dos códigos de conduta e a criação de um Observatório Europeu.

2.3.4 A forma como as empresas hoje em dia se organizam e operam, determina que a responsabilidade social decorrente da consideração das preocupações ambientais se processe à escala planetária.

A nível comunitário, a abordagem PIP é um bom exemplo dessa atitude, tal como a iniciativa das Nações Unidas "Global Compact", a qual visa a adesão das empresas a um processo de melhoria dos desempenhos sociais e ambientais à escala mundial.

3. UMA ABORDAGEM INTEGRADA DA RESPONSABILIDADE SOCIAL DAS EMPRESAS

Não obstante o exercício da responsabilidade social caber, em primeira instância, às empresas, as partes interessadas - trabalhadores, consumidores e investidores - podem dar um contributo decisivo, incitando as organizações a adoptar práticas socialmente responsáveis em matéria de condições de trabalho, ambiente ou dos direitos humanos, e a demonstrar os resultados atingidos.

3.1 Na perspectiva do Livro Verde a problemática da responsabilidade social das empresas deve ser objecto de uma abordagem integrada, o que exige que todos os elementos que a mesma encerra sejam devidamente considerados na planificação estratégica das organizações e na gestão das suas operações quotidianas. Como corolário deste novo posicionamento, os dirigentes e trabalhadores das empresas deverão tomar as suas decisões com base em novos critérios , o que implica, por seu turno, a preparação de novas qualificações profissionais em todos os níveis de ensino.

Neste sentido, é destacada a iniciativa lançada pelo CRS Europa e o Centro de Copenhaga, visando a identificação das necessidades de formação e dos cursos a ministrar neste contexto.

3.2 As medidas implementadas pelas empresas sob a égide da responsabilidade social , só surtirão o efeito desejado se forem devidamente publicitadas bem como os resultados alcançados. Tal aconselha a que os relatórios das empresas e as auditorias realizadas nesta área, tenham por base normas uniformes, que lhes confirmem credibilidade.

3.3. A qualidade no local de trabalho, deve ter como pedra fundamental o diálogo social entre a direcção da empresa e os representantes dos trabalhadores, os quais devem ser consultados sobre as políticas, programas e medidas propostas pela empresa, tal como consta do projecto de directiva da Comissão que estabelece um quadro geral relativo à informação e consulta dos trabalhos na Comunidade Europeia.

Em cumprimento das orientações emanadas do Conselho Europeu de Lisboa, que sublinhou a importância de investir nos recursos humanos, a Comissão tem em estudo a criação de um prémio europeu visando recompensar as empresas mais progressistas no domínio da educação e formação ao longo da vida, como elemento fundamental do modelo social europeu. Prémios similares poderão ser implementados para recompensar as empresas com boas práticas na promoção da igualdade de oportunidades ou o emprego de deficientes.

3.4. Os consumidores europeus estão cada vez mais mobilizados para as questões da saúde, da segurança dos trabalhadores e do respeito dos direitos humanos, pelo que o compromisso de uma empresa com a sua responsabilidade social é um factor que pode pesar na aquisição de um produto ou serviço.

Na decorrência desta atitude por parte do consumidor, começam a assumir importância crescente os **rótulos sociais e ecológicos**.

Os rótulos sociais, da iniciativa de fabricantes individuais, sectores de actividade, ONG e governos, que visam garantir que a produção de um determinado artigo se encontra isenta de qualquer exploração ou abuso, deparam-se com problemas de falta de transparência e de dificuldade de verificação, por terceiros, das suas alegações.

Na área dos rótulos ecológicos, O Rótulo Ecológico Europeu incide sobre o desempenho ambiental de produtos específicos e assenta na verificação de critérios gerais e específicos. Este instrumento tem vindo a ser alargado, progressivamente, a novos grupos de produtos, e a adesão das empresas ao sistema tem registado um rápido crescimento.

O Livro Verde reconhece a necessidade de se promover um debate sobre o interesse e oportunidade do aprofundamento desta temática, designadamente no tocante a acções a empreender pelos poderes públicos destinadas à promoção dos produtos aos quais são atribuídos este tipo de rótulos, como um meio de aumentar a eficácia dos sistemas que os suportam.

3.5. O Investimento Socialmente Responsável tem vindo a adquirir adeptos no seio dos principais investidores, constituindo as medidas social e ambientalmente responsáveis, indicadores de uma gestão empresarial sã, nos planos interno e externo.

O ISR constitui um mercado emergente e como tal há que encontrar uma resposta adequada, por parte das instituições financeiras no exercício da avaliação do desempenho social e ambiental das empresas.

Neste quadro, o Livro Verde aponta para a necessidade de se prosseguir na via de normalização, harmonização e transparência dos instrumentos de selecção do ISR pelas agências, nas auditorias externas e nos processos de controlo interno de qualidade.

4. RESOLUÇÃO DO CONSELHO

O Livro Verde "Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas," apresentado pela Comissão em Julho de 2001, foi sujeito a um **processo de consulta** envolvendo um vasto leque de entidades (autoridades públicas, organismos internacionais, empresas, parceiros sociais, ONG e outras partes interessadas), tendo em vista conhecer as respectivas opiniões sobre a forma de criar uma parceria para o desenvolvimento de um novo "quadro para a promoção da responsabilidade social das empresas, tendo presente que as propostas deverão basear-se na natureza voluntária da RSE.

O Livro Verde sugere que a análise se desenvolva em torno das seguintes principais questões:

- O papel da UE
- As empresas e a RSE
- Principais agentes e partes interessadas
- Avaliação e eficácia
- Acções de apoio à RSE

e que os comentários, formulados por escrito, fossem enviados até 31 de Dezembro de 2001.

Paralelamente à discussão pública do tema em apreço, o Livro Verde sobre RSE, foi objecto de análise no Grupo das Questões Sociais, no qual Portugal é representado pelo Ministério do Trabalho e da Solidariedade, tendo a Presidência apresentado ao Grupo, em 18 de Outubro de 2001, um **projecto de Resolução** relativa ao seguimento do mesmo.

Este projecto foi sofrendo sucessivas alterações no decurso das reuniões do Grupo de Questões Sociais e dos contributos da consulta pública, tendo o **Comité de Representantes Permanentes**, na sua reunião de **23 de Novembro de 2001** adoptado a resolução, na versão constante do documento 14180/01 Soc 474/MI/180/ENV/581/CON SOM 102 ECO 336, a publicar, para informação no Jornal Oficial das Comunidades Europeias.

O Conselho “Questões Sociais”, na sua reunião de **3 de Dezembro**, aprovou a resolução relativa ao seguinte do Livro Verde da Comissão “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas”, na qual se salienta que a abordagem europeia da RSE poderá, por um lado, completar as acções existentes a nível local e nacional, e por outro lado, aprovar os acordos e iniciativas existentes a nível internacional – OCDE, OIT, ONU – na perspectiva de lhes trazer um valor acrescentado.

Nesta óptica, o acento tónico é colocado na promoção: de intercâmbio de boas praticas e de ideias inovadoras orientadas à prática e promoção da RSE; do reforço do conhecimento e da análise do impacto das práticas socialmente responsáveis no desempenho económico das empresas, visando a sua difusão junto das empresas, em especial das PME's; da integração da RSE na formação dos dirigentes e trabalhadores, tendo em vista uma melhor incorporação desta problemática na planificação das suas estratégias e na gestão das operações quotidianas.

Neste contexto, o Conselho da União Europeia ACORDA NO SEGUINTE:

“ACOLHE favoravelmente o Livro Verde da Comissão: “Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas” e congratula-se com a iniciativa da consulta.

CONVIDA a Comissão a:

- na medida do possível, integrar na sua próxima comunicação as conclusões dos debates efectuados nos Estados-Membros e nas conferências organizadas sobre este tema, e
- avaliar com exactidão o valor acrescentado de qualquer nova acção proposta a nível europeu.

E SUBLINHA a importância do contributo dos parceiros sociais para o processo de consultas, a nível nacional e europeu”.

* COM (2001) 366 final - Bruxelas, 18/07/2001

ANEXO 4

GUIÃO PARA *ENTREVISTAS POR QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO*

ENTREVISTA POR QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO

Guião

1. A Empresa desenvolve práticas que favorecem a coesão social?
 - 1.1 Quais as práticas de coesão social desenvolvidas pela Empresa?
2. Quais as razões que levaram à adesão à Rede Portuguesa?
 - 2.1 A Rede Portuguesa tem contribuído para o desenvolvimento de práticas de coesão social?
 - 2.2 Como se tem manifestado essa contribuição?
3. A Empresa tem estabelecido parcerias no âmbito da sua responsabilidade social?
 - 3.1 Quais as Entidades com que estabelece parcerias?
4. Os trabalhadores apercebem-se da política da Empresa face à temática da responsabilidade social?
 - 4.1 Como é que caracteriza a reacção dos trabalhadores face à política da Empresa?
5. Os clientes apercebem-se da política da Empresa face à temática da responsabilidade social?
 - 5.1 Como é que caracteriza a reacção dos trabalhadores face à política da Empresa?
7. Quais as acções futuras a desenvolver pela Empresa no âmbito da coesão social?
8. Considera que se justifica permanecer como membro da Rede Portuguesa?

ANEXO 5

GRÁFICOS REPRESENTATIVOS / *DADOS DOS BALANÇOS SOCIAIS*

INDICE DE FIGURAS

Figuras representativas dos dados constantes nos Balanços Sociais das quatro Empresas-Objecto, considerados como relevantes para o presente trabalho.

IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

Figura 1 - Nº Pessoas ao Serviço (02-JAN-2000)	Pág. 1
Figura 2 - Nº Pessoas ao Serviço (31-DEZ-2000)	Pág. 1
Figura 3 – Nº Médio de Pessoas durante o ano 2000	Pág. 2
Figura 3.1 – Nº Médio de Pessoas por Sexo	Pág. 2

EMPREGO

Figura 4 - Repartição de Efectivos (4.1, 4.2, 4.3, 4.4)	Pág. 3-4-5-6
Figura 5 - Estrutura Etária (5.1, 5.2, 5.3, 5.4)	Pág. 7-8
Figura 6 - Nivel Etário Médio	Pág. 9
Figura 7 - Nivel de Antiguidade (7.1, 7.2, 7.3, 7.4)	Pág. 10-11
Figura 8 - Trabalhadores Estrangeiros	Pág. 12
Figura 9 - Trabalhadores Deficientes	Pág. 12
Figura 10 - Níveis de Habilitação (10.1, 10.2, 10.3, 10.4)	Pág. 13-14
Figura 11 - Contratados a Termo	Pág. 15
Figura 12 - Movimento de Saídas	Pág. 16
Figura 13 - Motivo de Saídas do Pessoal - Contrato Permanente	Pág. 16
Figura 14 - Motivo de Saídas do Pessoal - Contrato a Termo	Pág. 17
Figura 15 – Promoções	Pág. 17
Figura 16 - Tipos de Horário	Pág. 18
Figura 17 - Ausências ao Trabalho	Pág. 19
Figura 18 - Horas não Trabalhadas	Pág. 20

CUSTOS COM PESSOAL

Figura 19 – Custos com Pessoal	Pág. 21
--------------------------------	---------

HIGIENE E SEGURANÇA

Figura 20 – Acidentes de Trabalho e Doenças Profissionais Pág. 22

Figura 21 – Medicina do Trabalho Pág. 23

Figura 22 – Higiene e Segurança Pág. 23

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

Figura 23 – Formação Profissional Pág. 24

Figura 24 – Encargos Pág. 24

PROTECÇÃO SOCIAL COMPLEMENTAR

Figura 25 – Encargos suportados pela Empresa Pág. 25

Figura 26 – Encargos não Administrados pela Empresa Pág. 25

Figura 27 – Prestações de Acção Social Pág. 26

Figura 28 – Outras Modalidades de Apoio Social Pág. 27

Nº PESSOAS AO SERVIÇO (EM 02-JAN-2000)

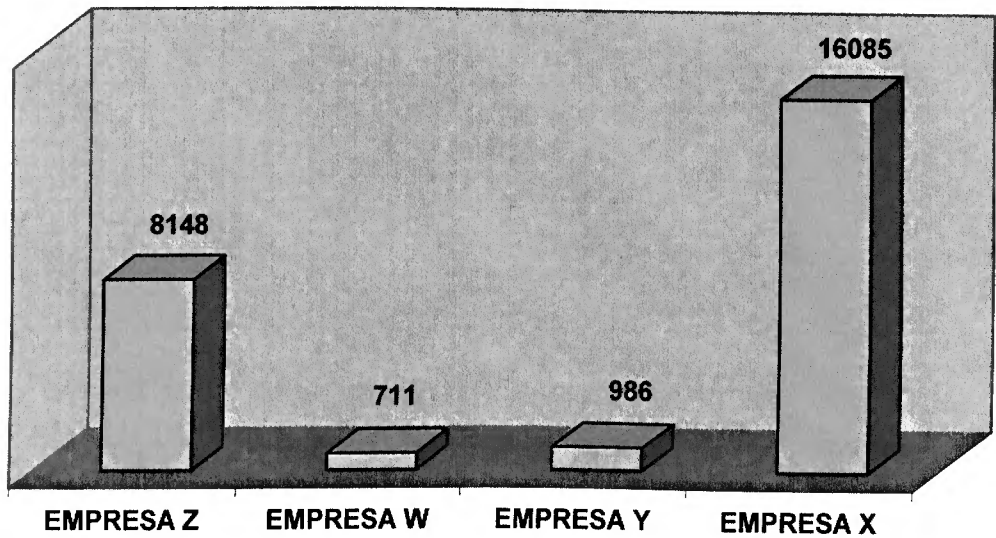


Figura 1

Nº DE PESSOAS AO SERVIÇO (EM 31-DEZ-2000)

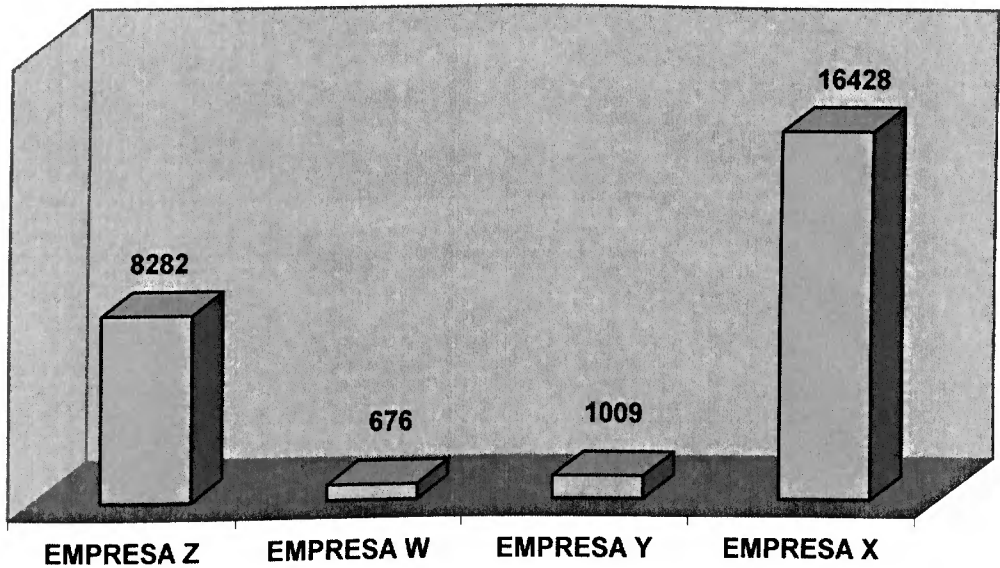


Figura 2

Nº MÉDIO PESSOAS DURANTE 2000

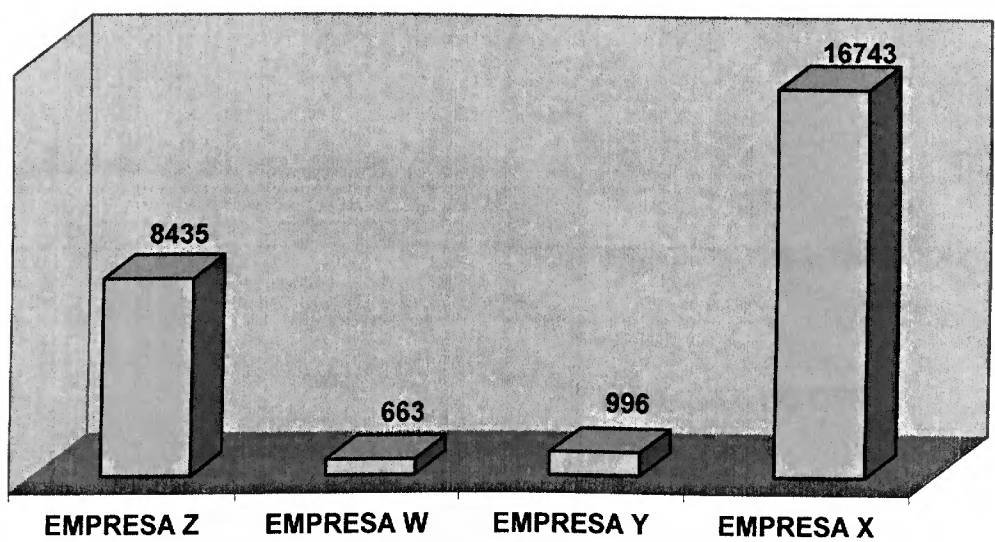


Figura 3

Nº MÉDIO PESSOAS POR SEXO

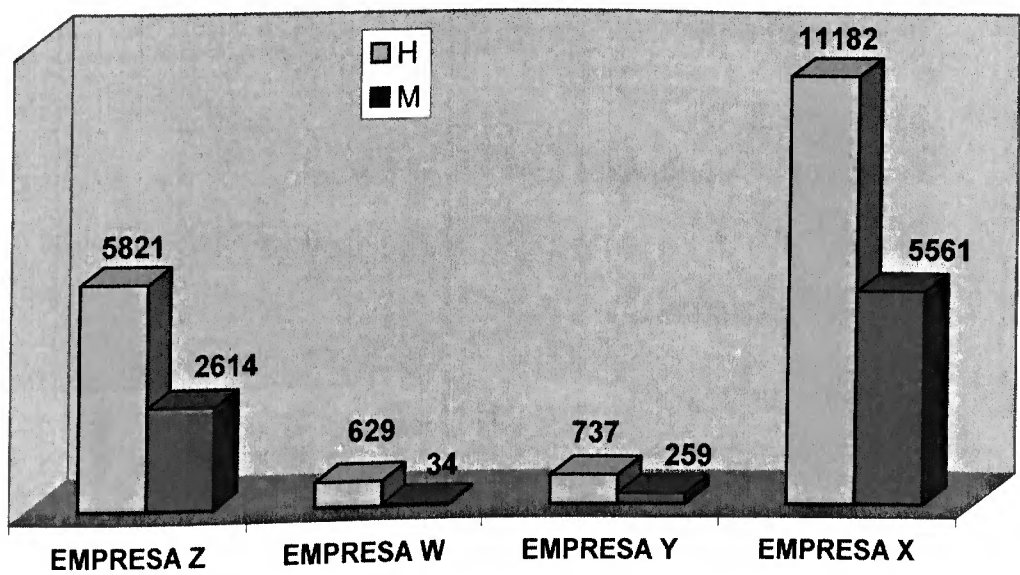


Figura 3.1

EMPRESA X - REPARTIÇÃO DE EFECTIVOS

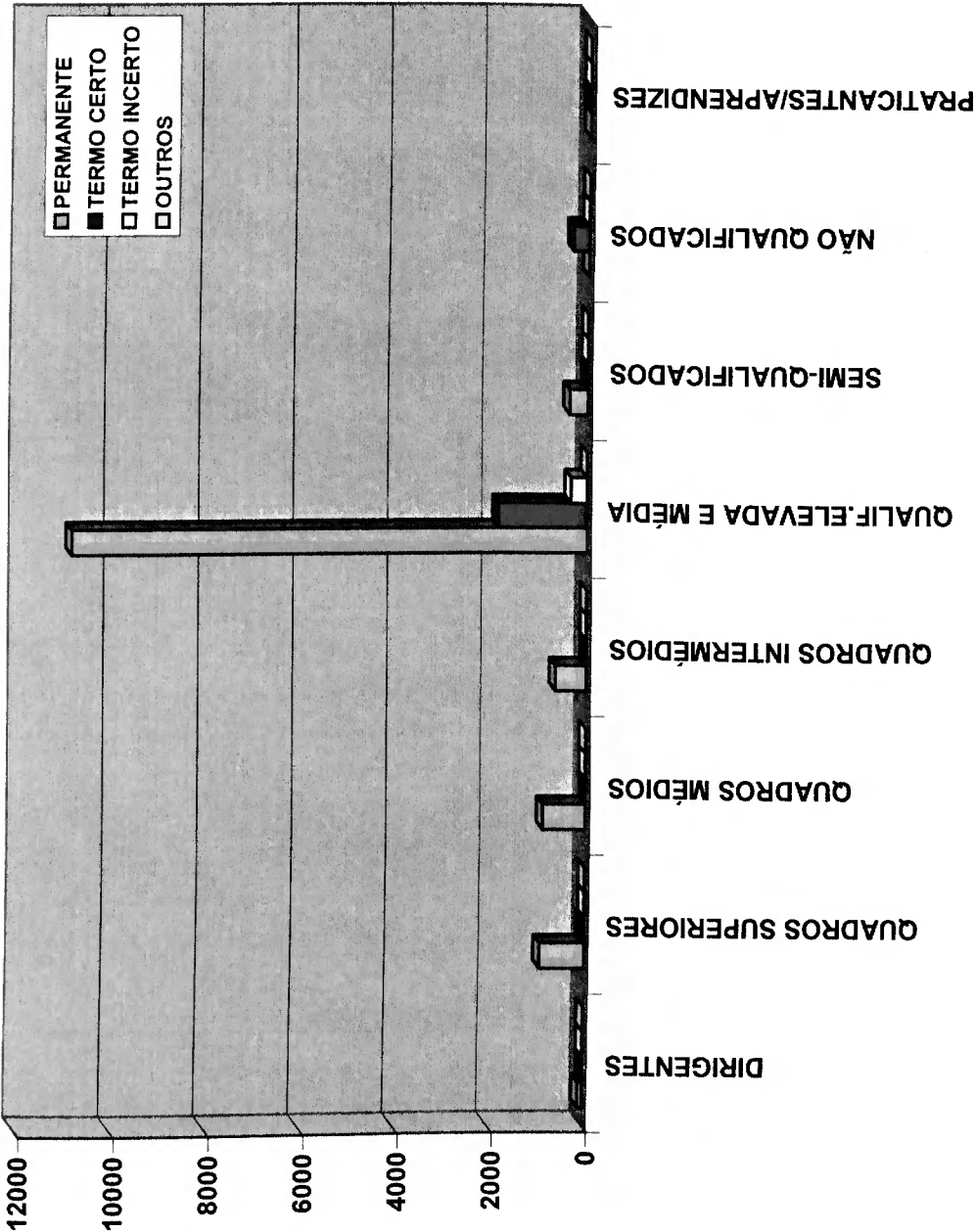


Figura 4.1

EMPRESA Y - REPARTIÇÃO DE EFECTIVOS

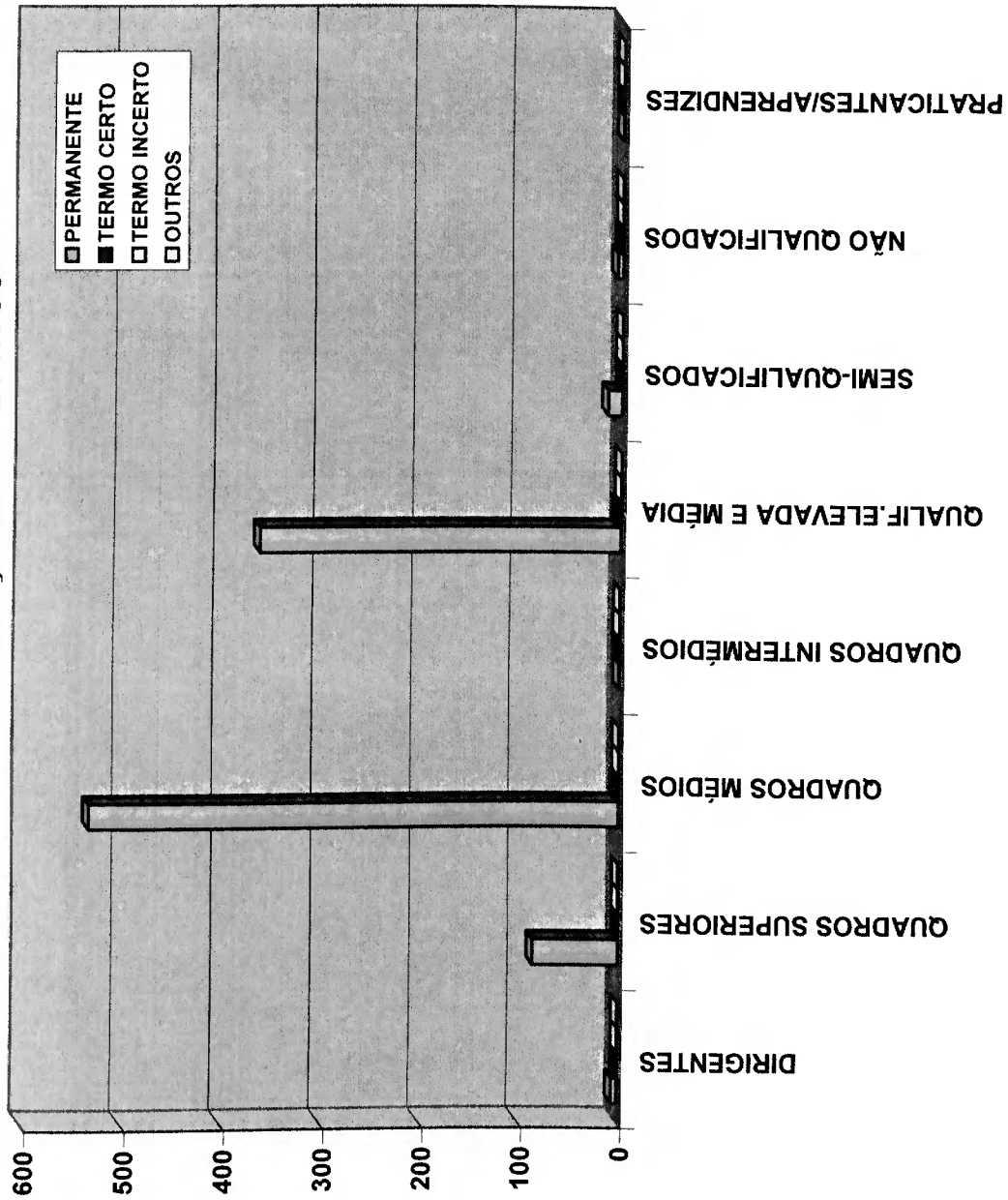


Figura 4.2

EMPRESA W - REPARTIÇÃO DE EFECTIVOS

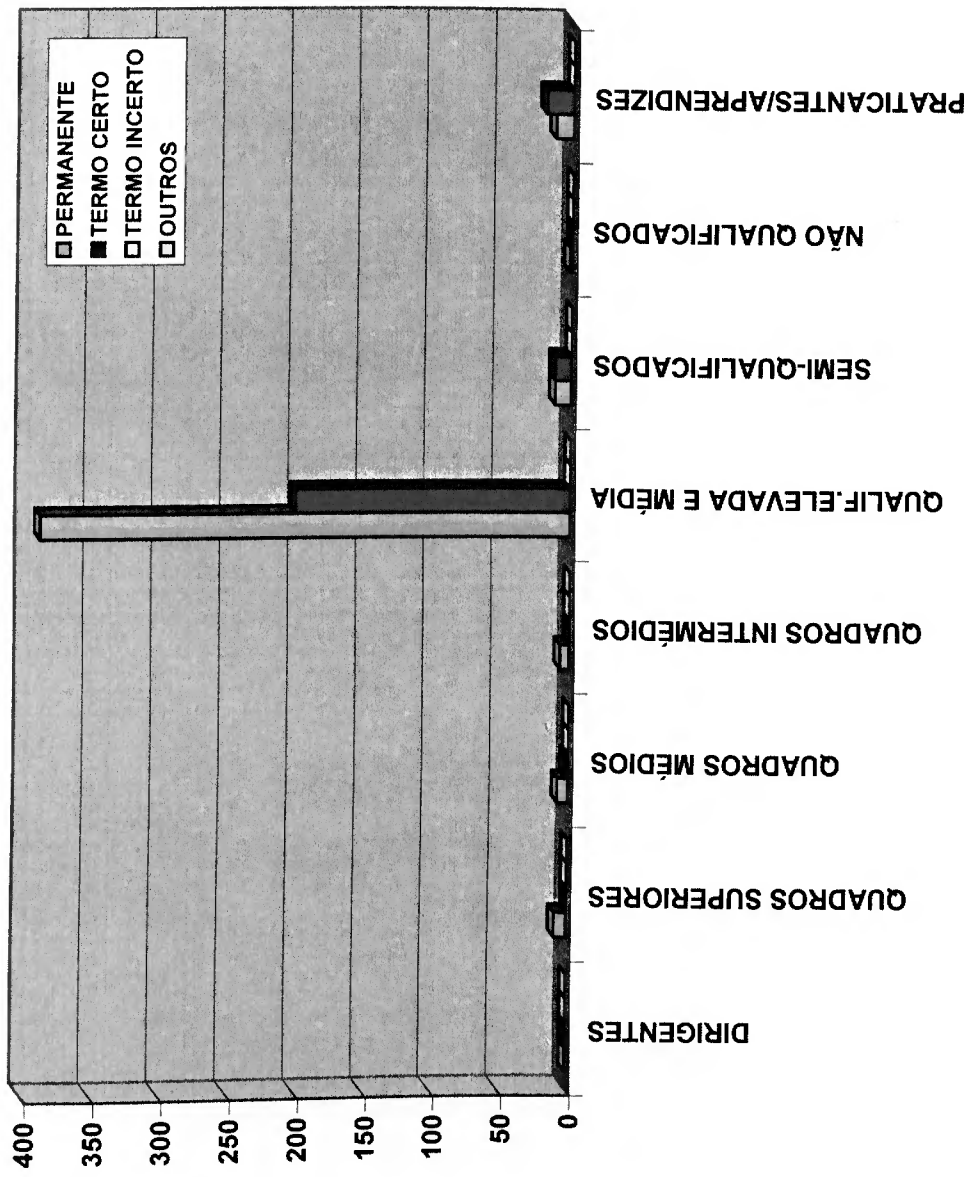


Figura 4.3

EMPRESA Z - REPARTIÇÃO EFECTIVOS

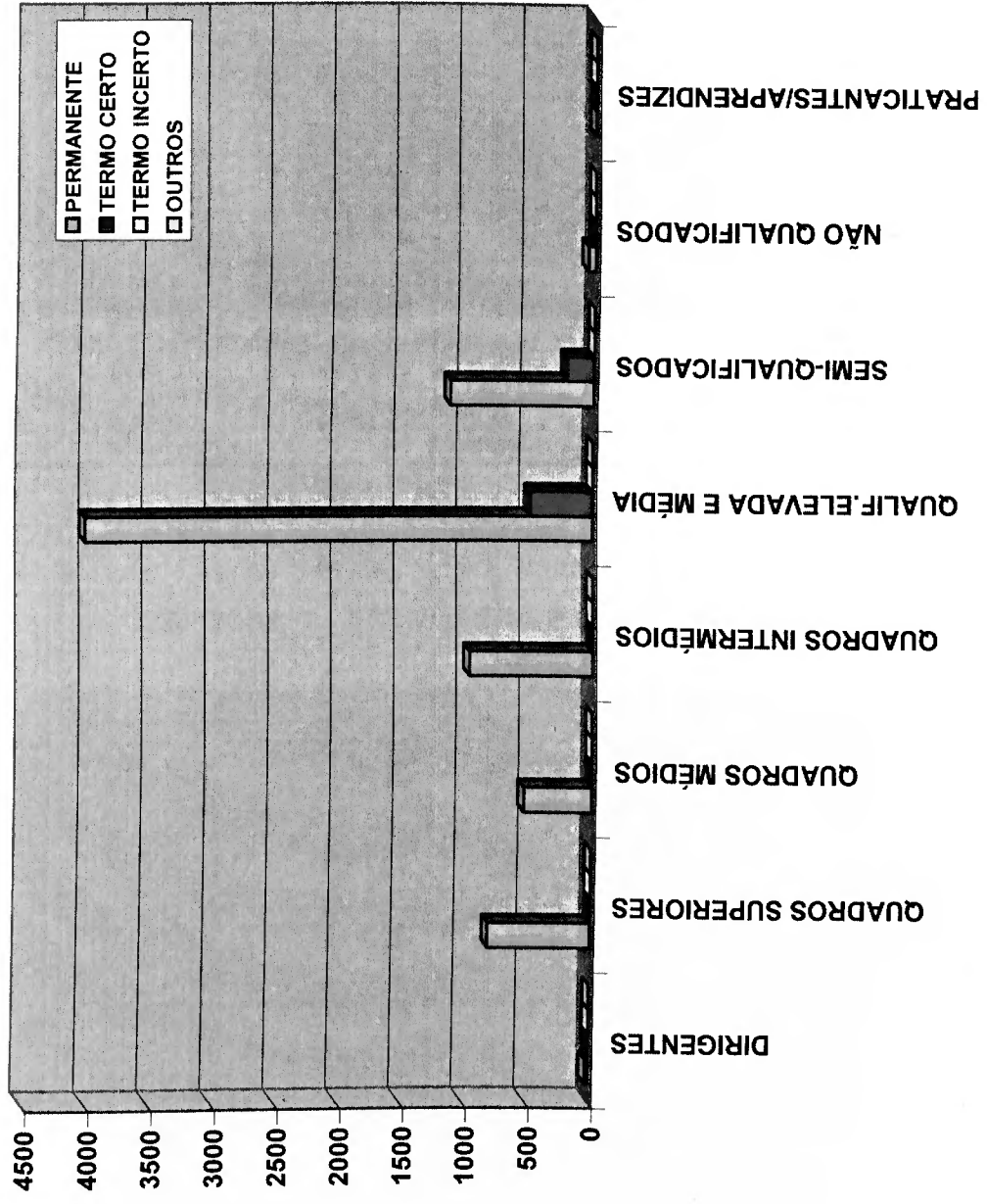


Figura 4.4

EMPRESA W - ESTRUTURA ETÁRIA (DEZ 2000)

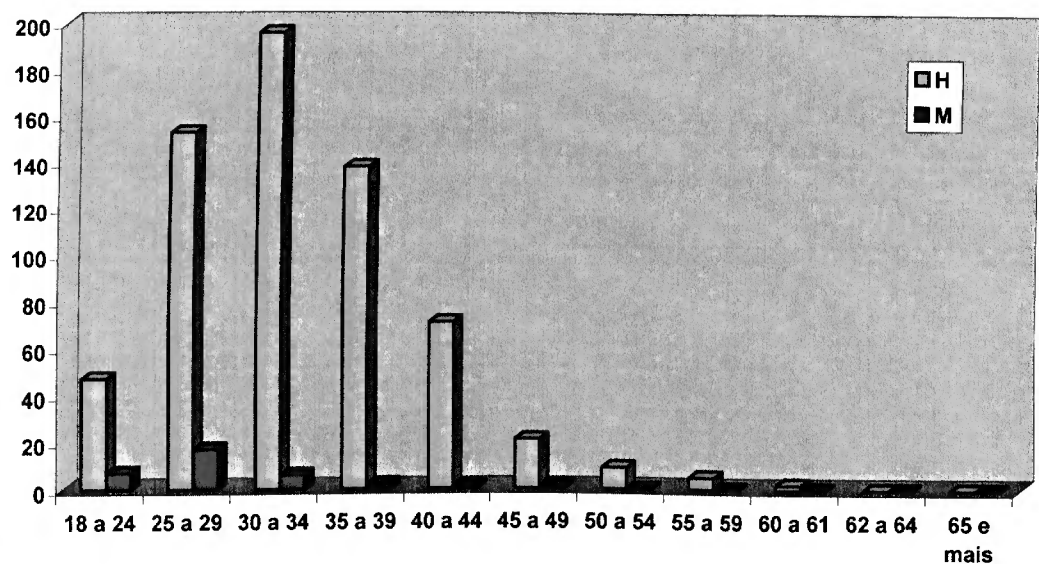


Figura 5.1

EMPRESA Y - ESTRUTURA ETÁRIA (DEZ 2000)

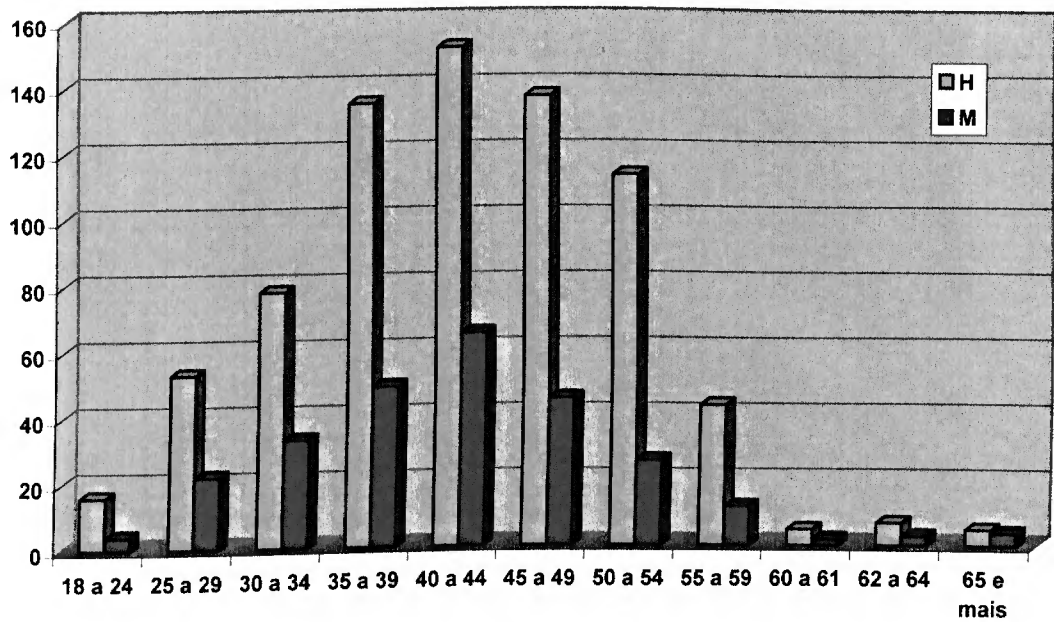


Figura 5.2



EMPRESA X - ESTRUTURA ETÁRIA (DEZ 2000)

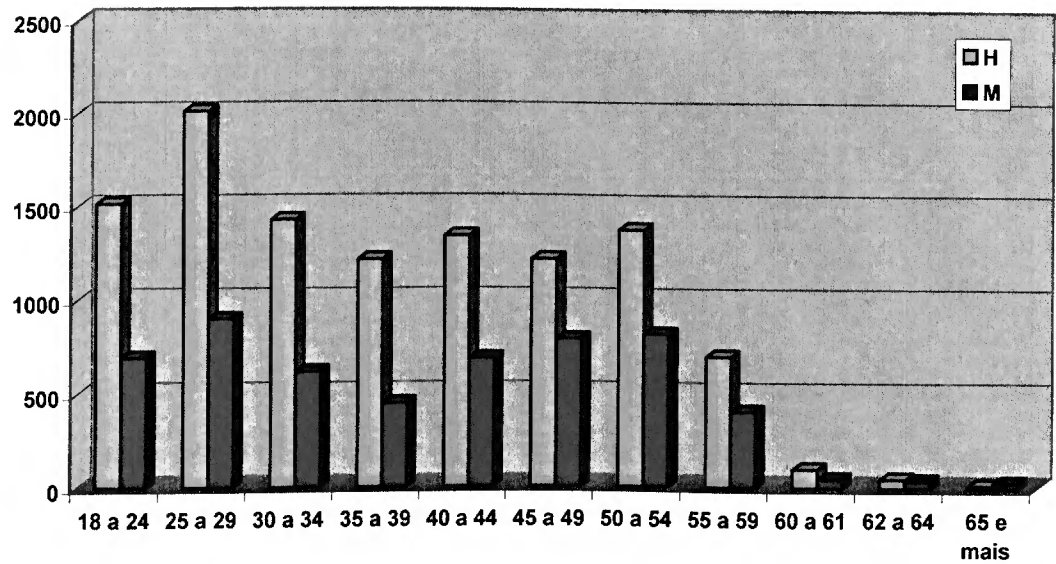


Figura 5.3

EMPRESA Z - ESTRUTURA ETÁRIA (DEZ 2000)

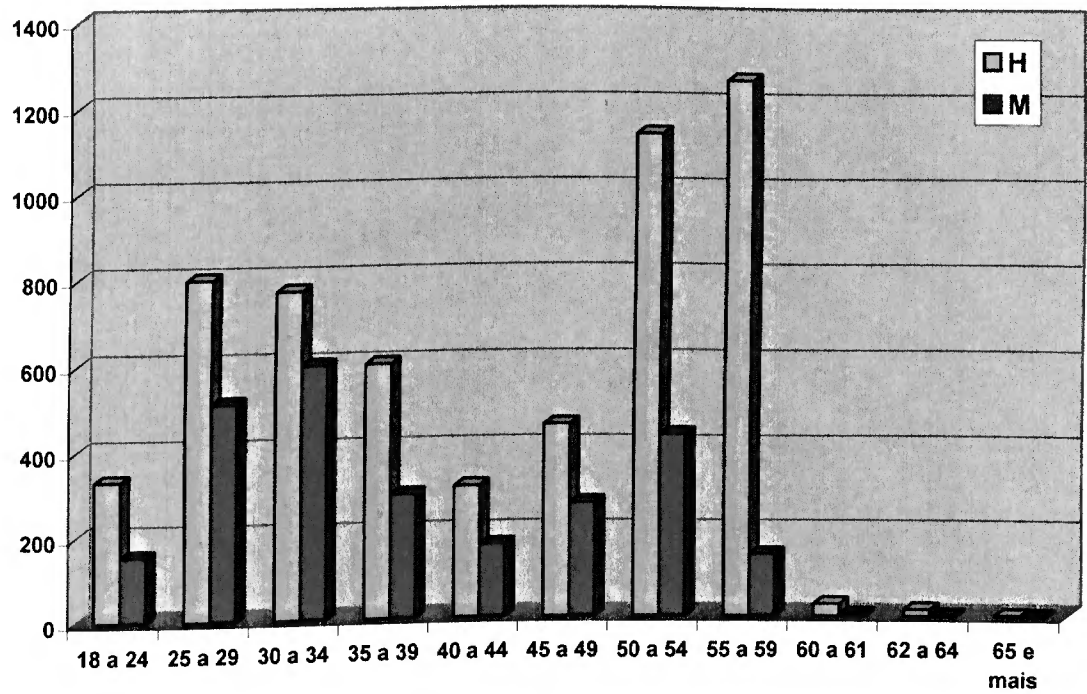


Figura 5.4

NÍVEL ETÁRIO MÉDIO

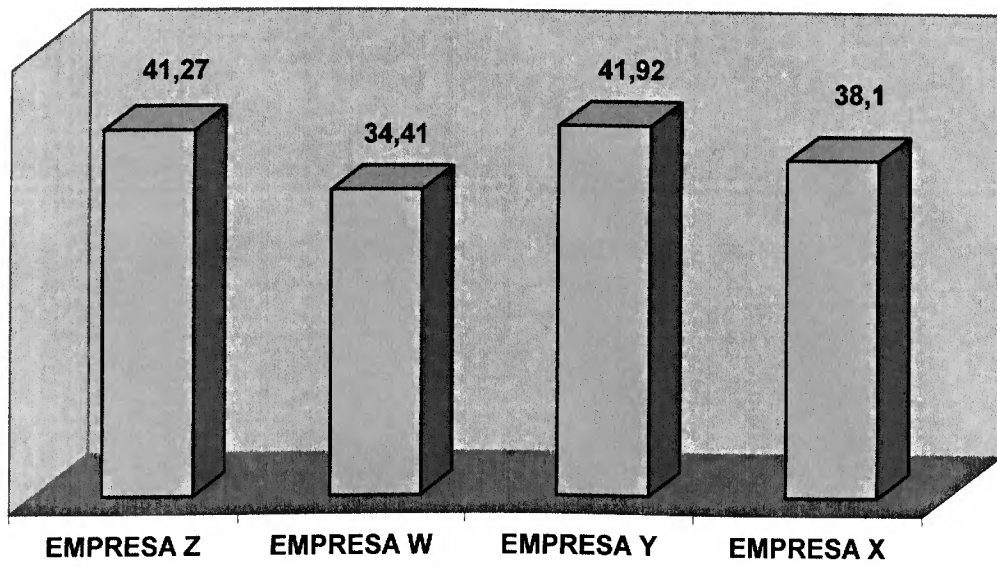


Figura 6

EMPRESA X - NÍVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL (DEZ 2000)

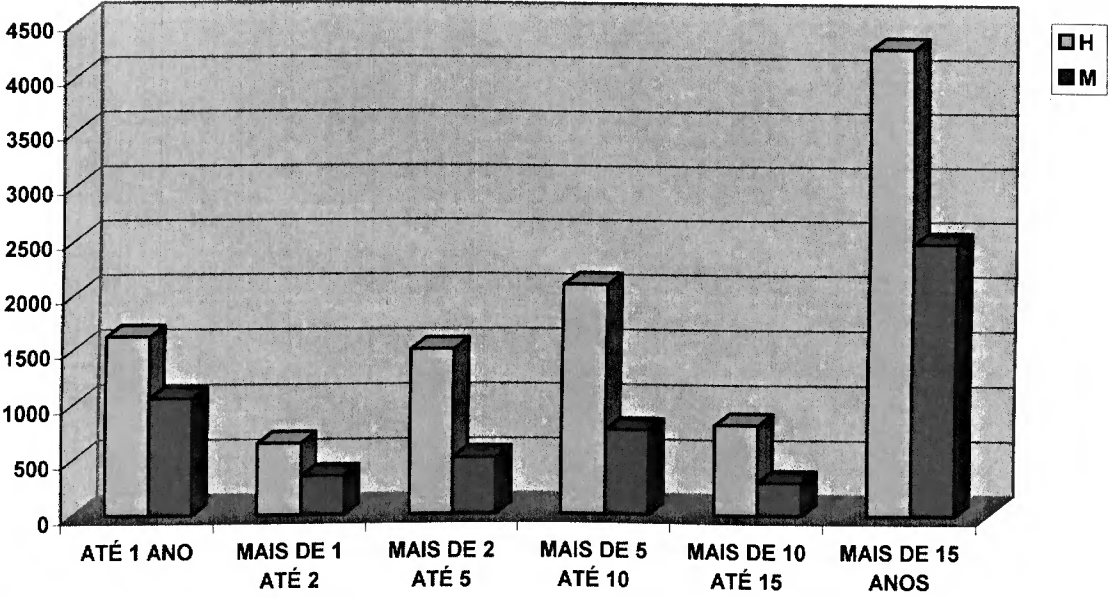


Figura 7.1

EMPRESA Y - NÍVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL (DEZ 2000)

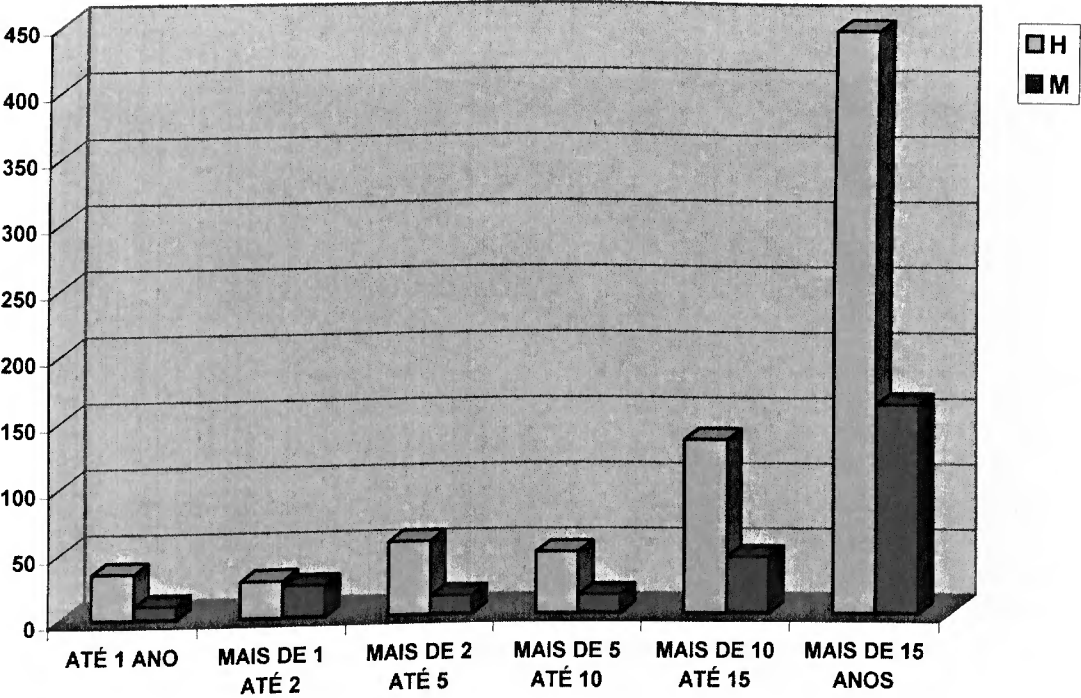


Figura 7.2

EMPRESA W - NÍVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL (DEZ 2000)

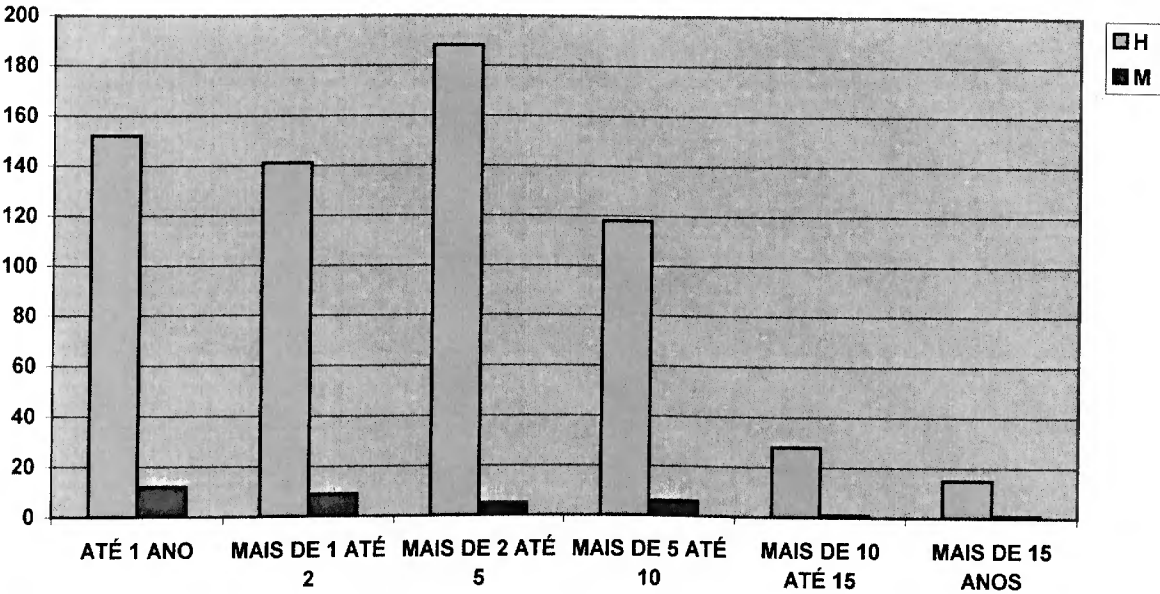


Figura 7.3

EMPRESA Z - NÍVEL DE ANTIGUIDADE DO PESSOAL (DEZ 2000)

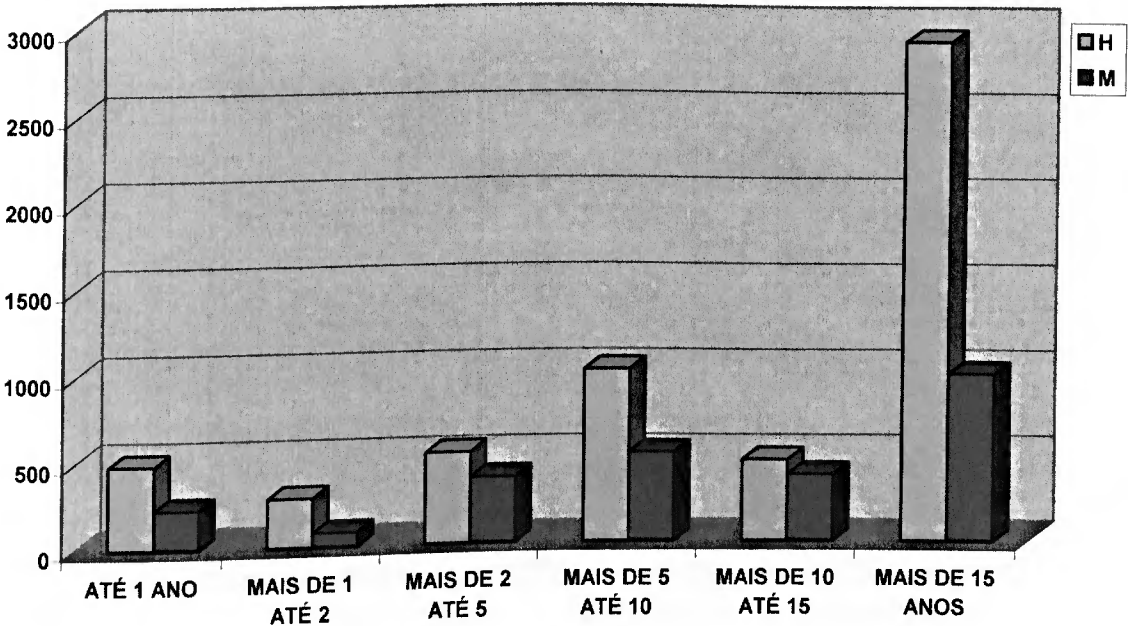


Figura 7.4

TRABALHADORES ESTRANGEIROS

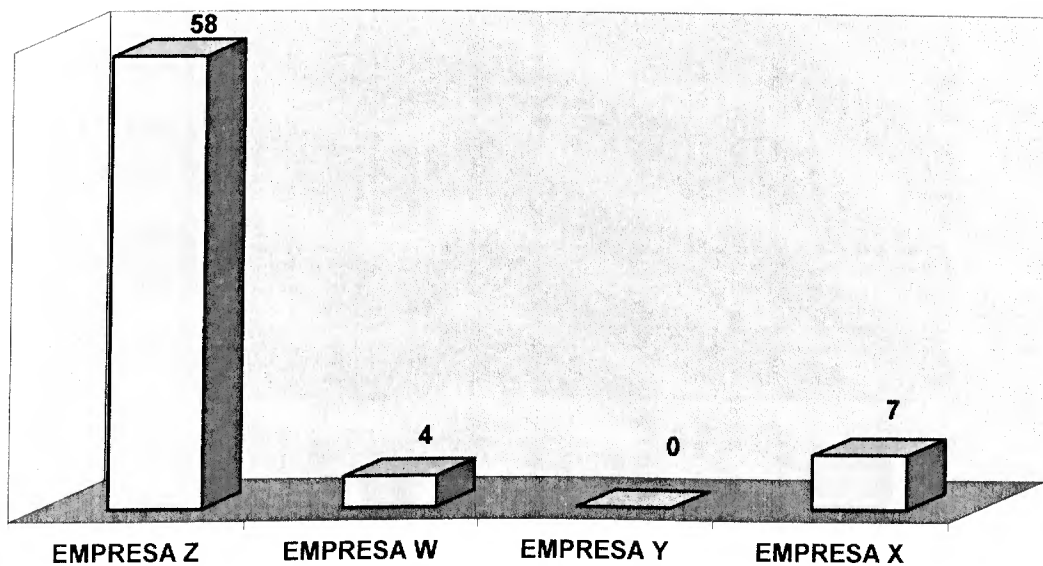


Figura 8

TRABALHADORES DEFICIENTES

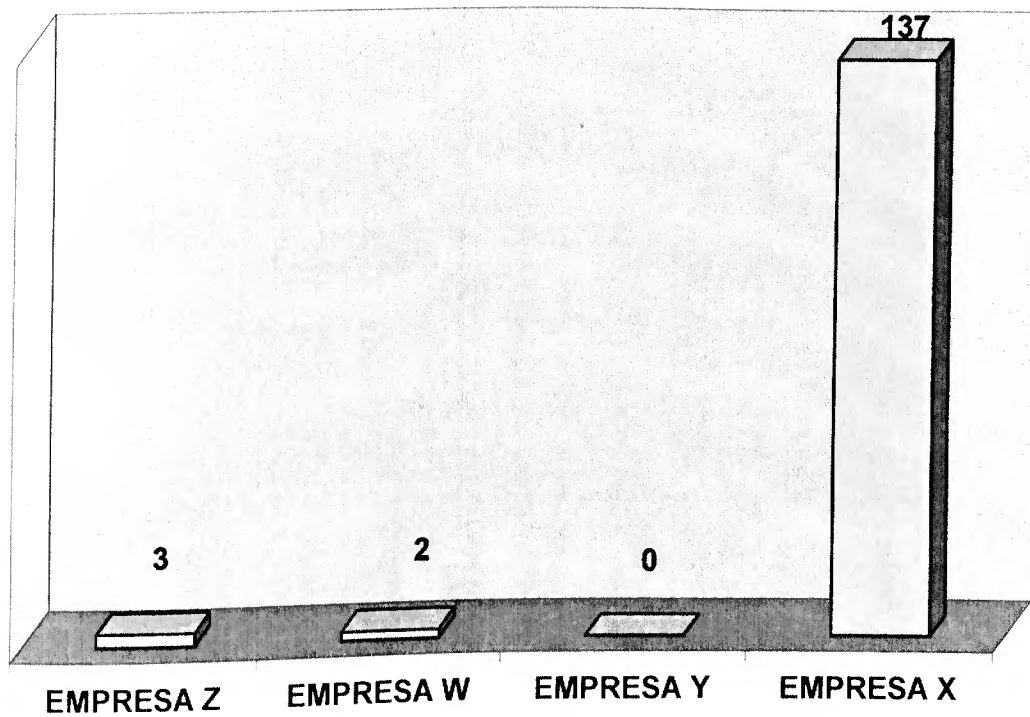


Figura 9

EMPRESA X - NÍVEL DE HABILITAÇÕES (DEZ 2000)

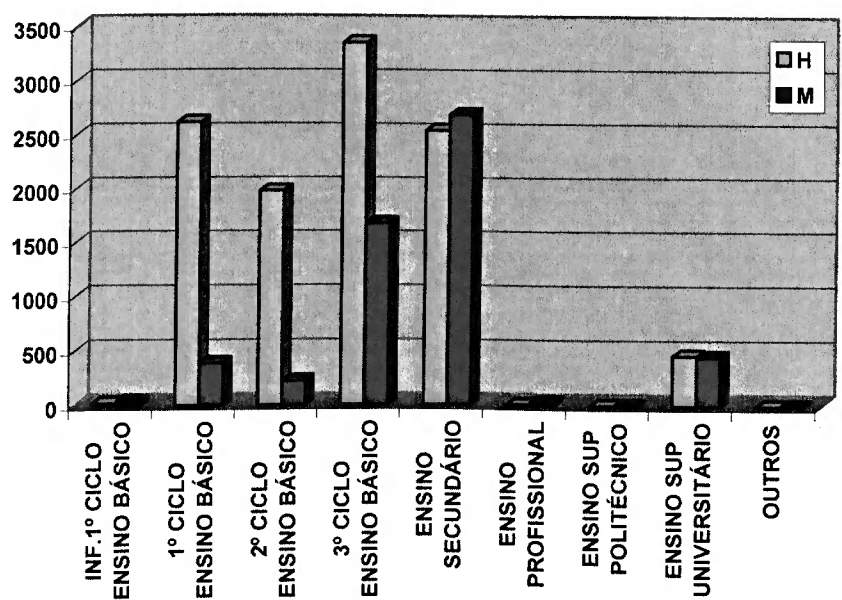


Figura 10.1

EMPRESA Y - NÍVEL DE HABILITAÇÕES (DEZ 2000)

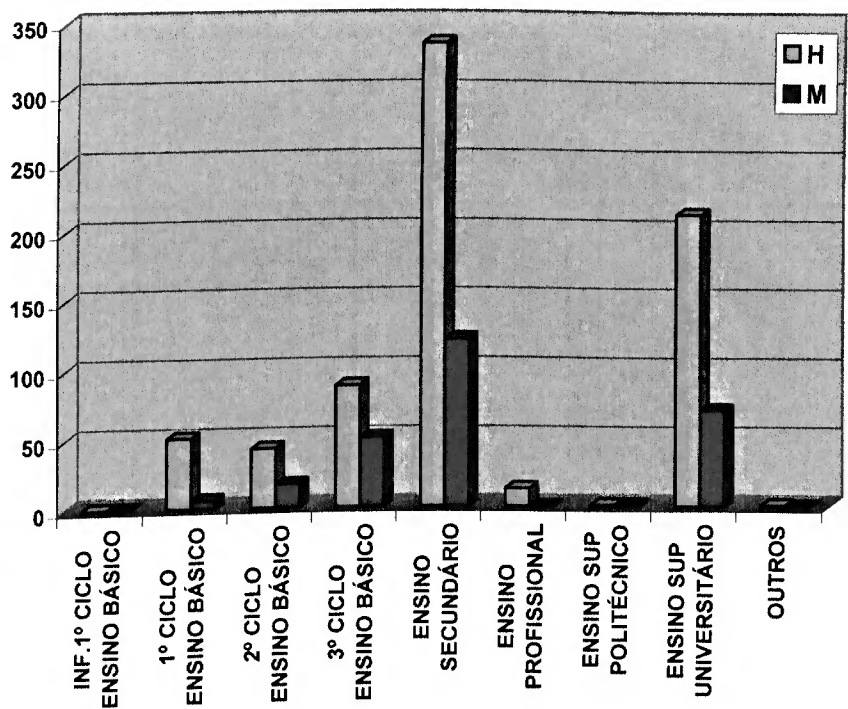


Figura 10.2

EMPRESA W - NÍVEL DE HABILITAÇÕES (DEZ 2000)

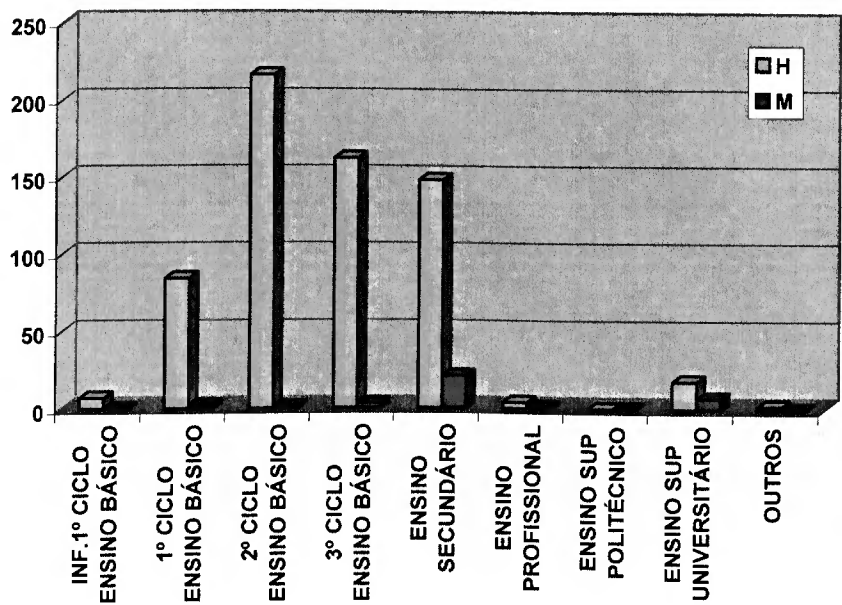


Figura 10.3

EMPRESA Z - NÍVEIS DE HABILITAÇÃO (DEZ 2000)

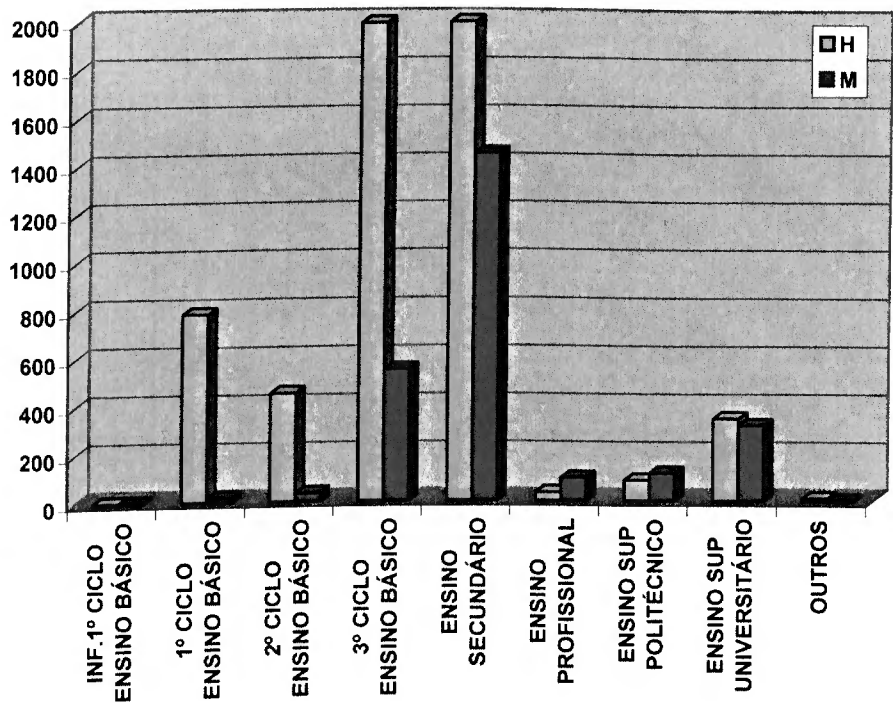


Figura 10.4

CONTRATADOS A TERMO (DURANTE 2000)

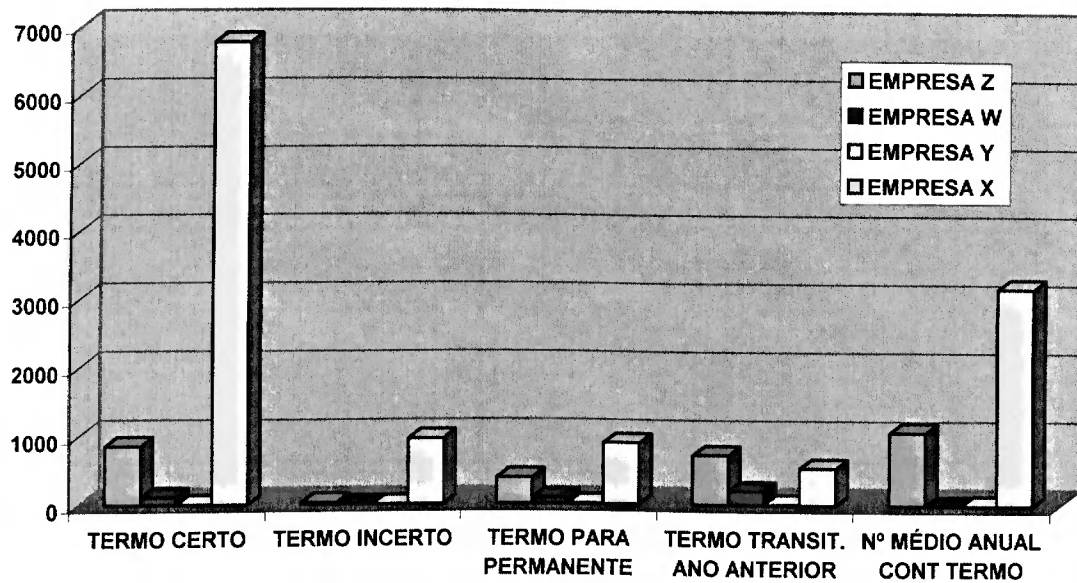


Figura 11

MOVIMENTO DE SAÍDAS DE PESSOAL

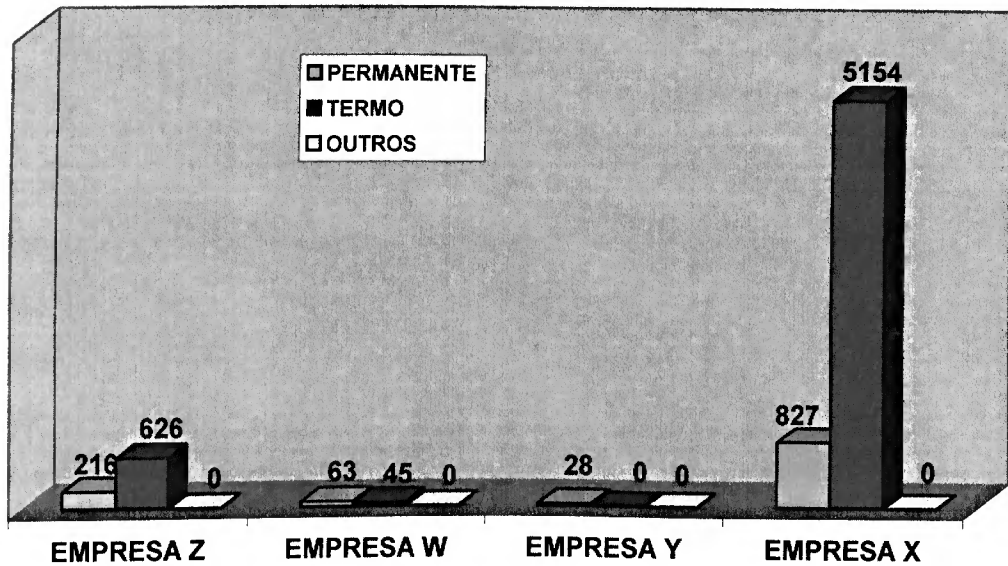


Figura 12

MOTIVO SAÍDAS PESSOAL CONT. PERMANENTE

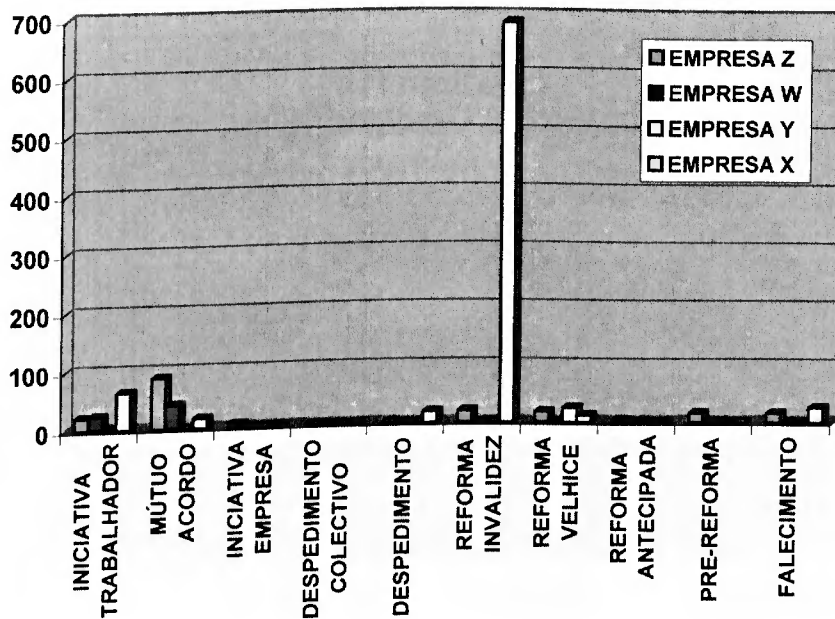


Figura 13

MOTIVO SAÍDAS PESSOAL CONT. A TERMO

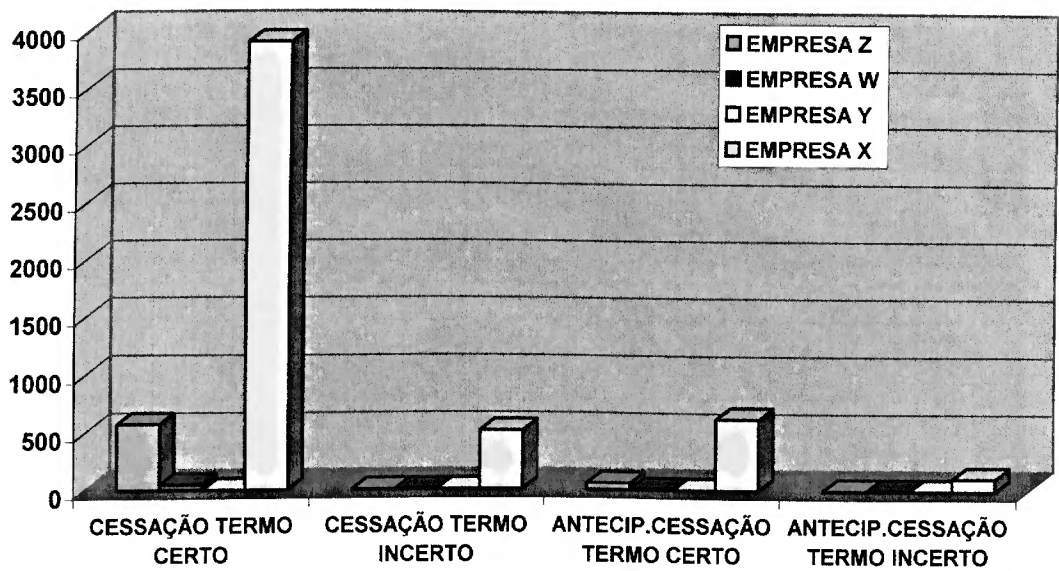


Figura 14

PROMOÇÕES

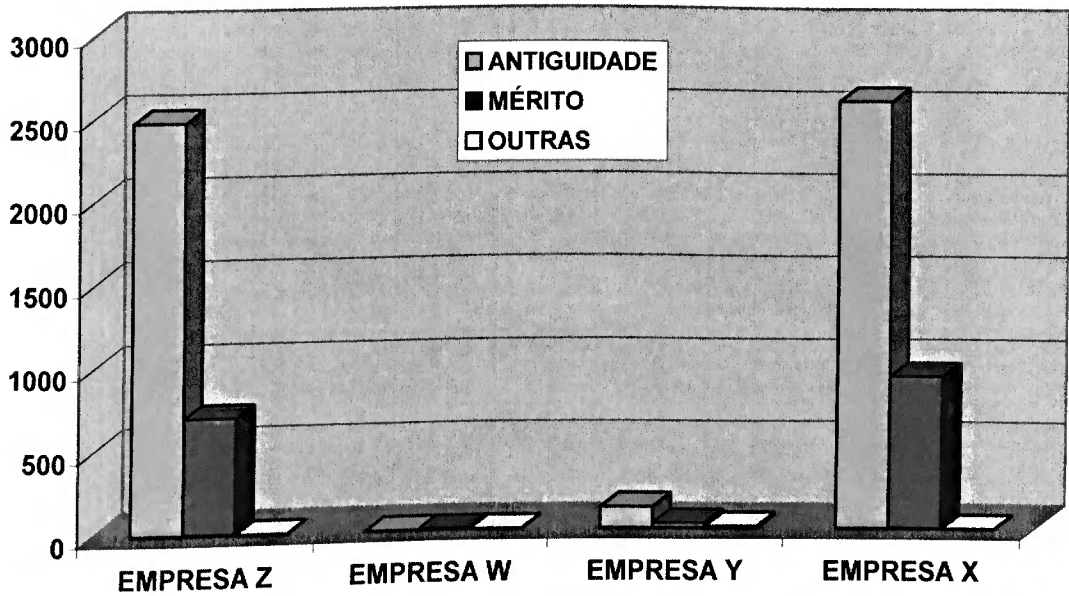


Figura 15

TIPOS DE HORÁRIO

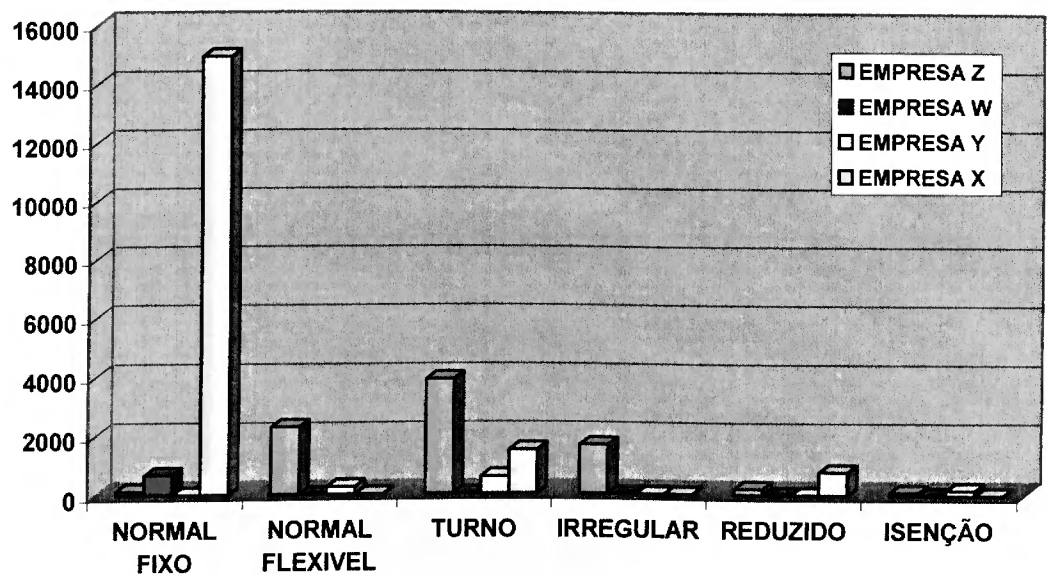


Figura 16

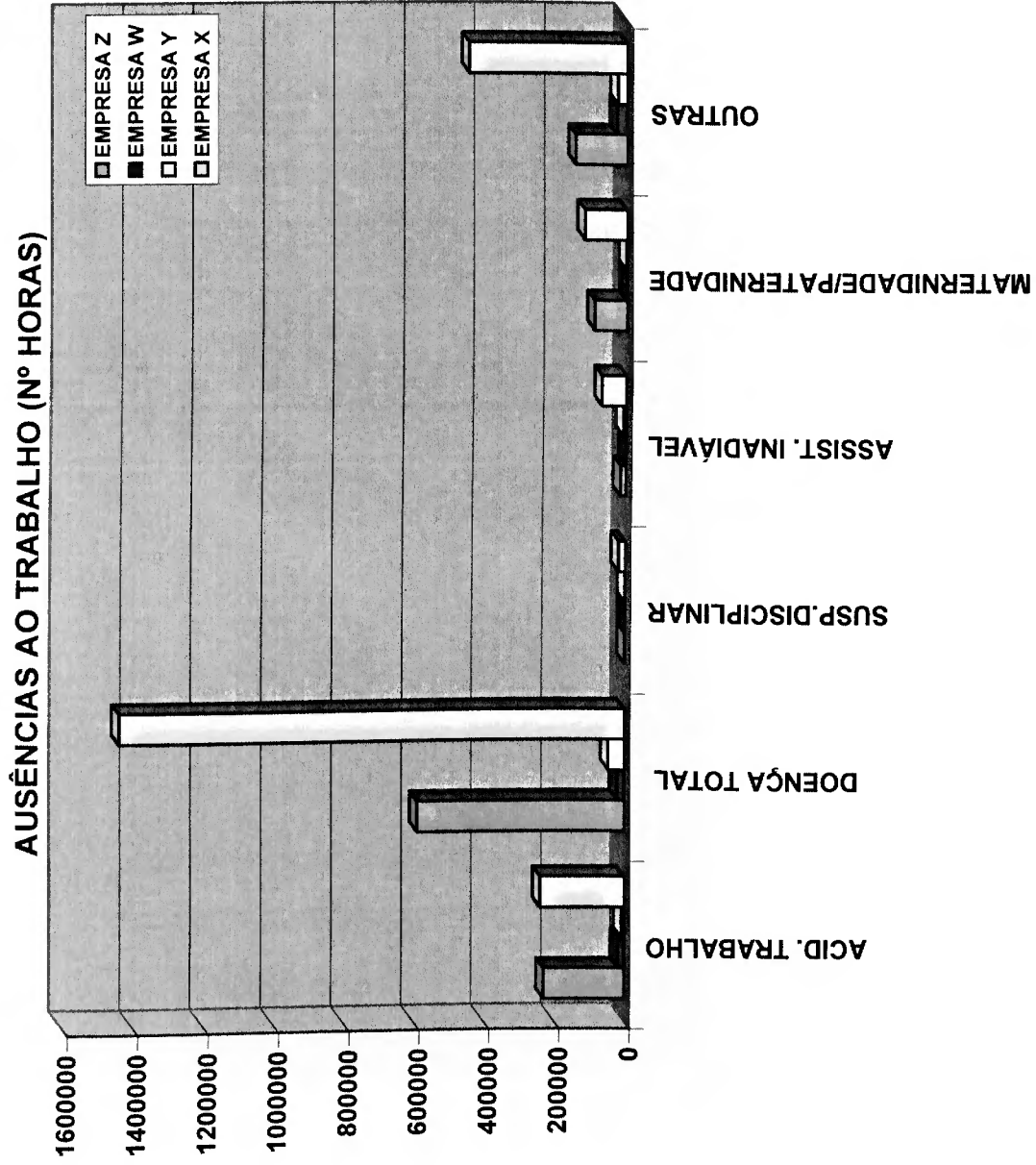


Figura 17

HORAS NÃO TRABALHADAS

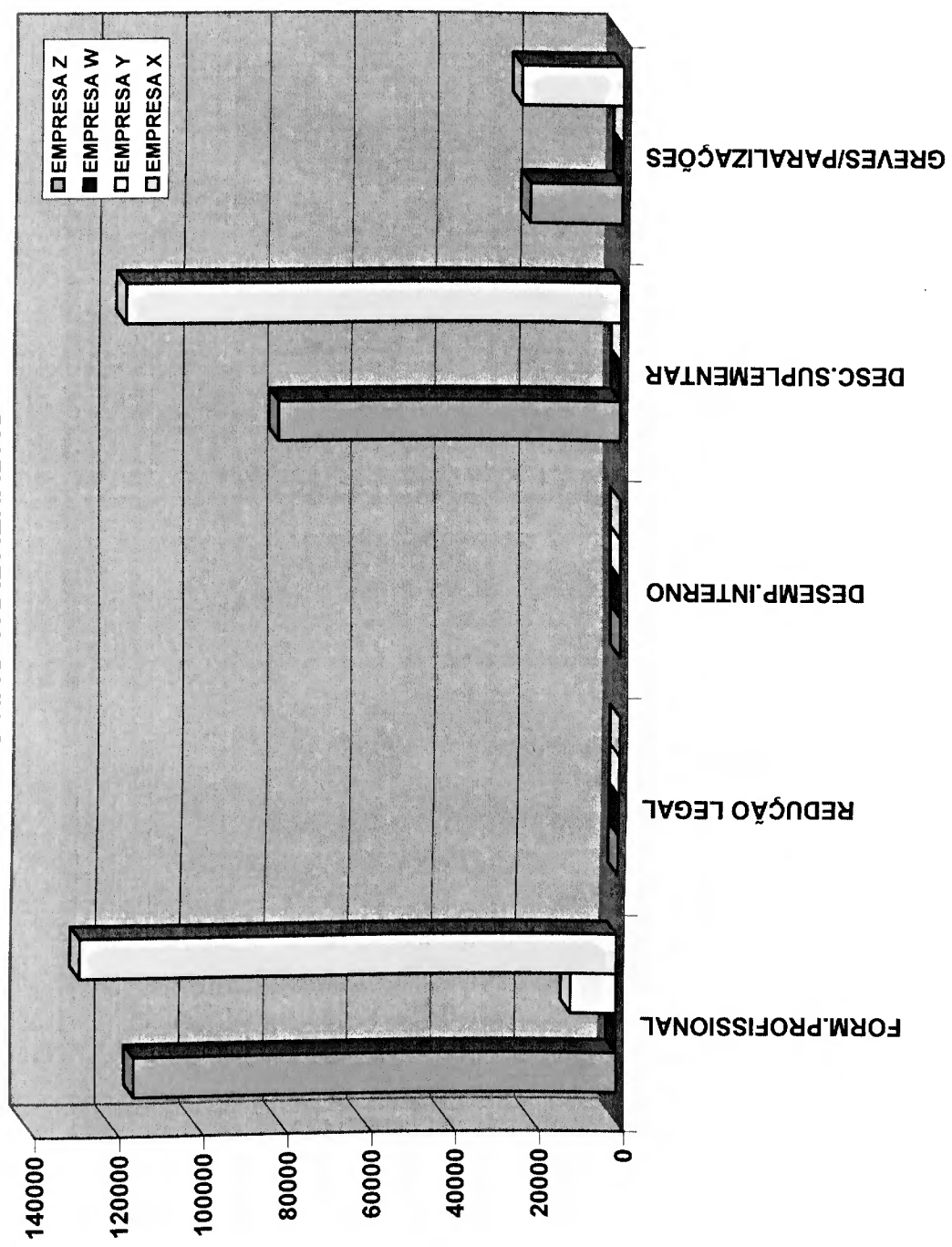


Figura 18

CUSTOS COM PESSOAL

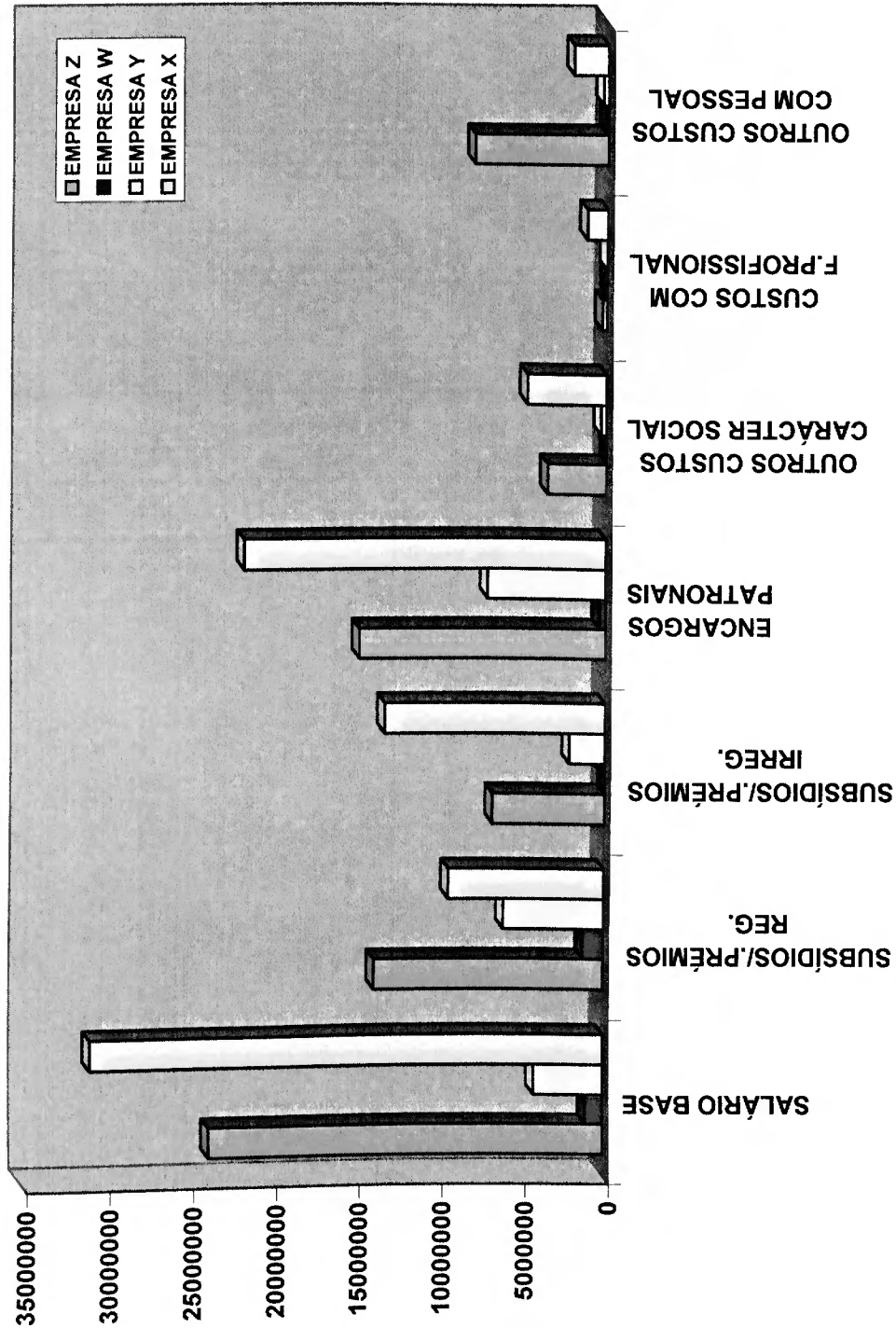


Figura 19

ACID.TRABALHO E DOENÇAS PROFISSIONAIS

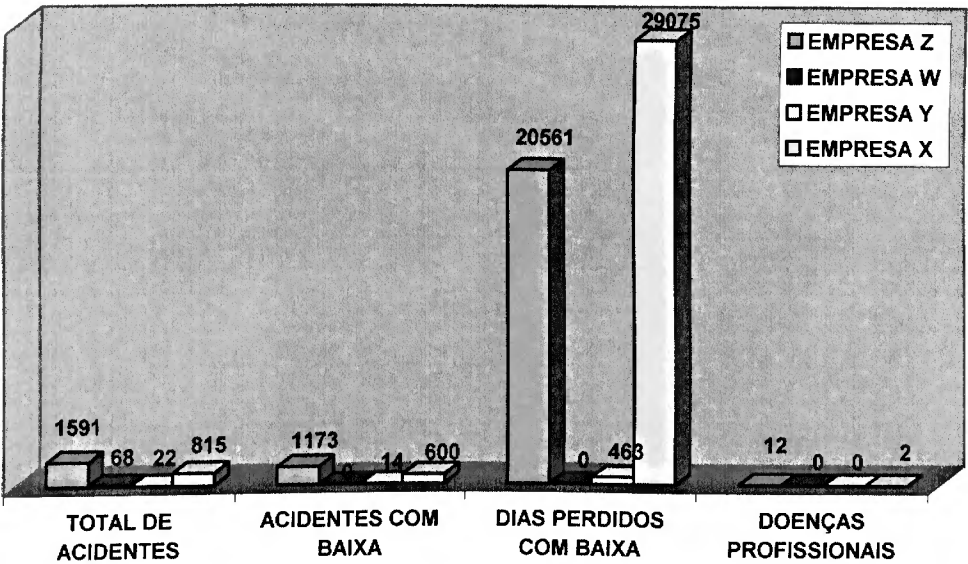


Figura 20

MEDICINA DO TRABALHO

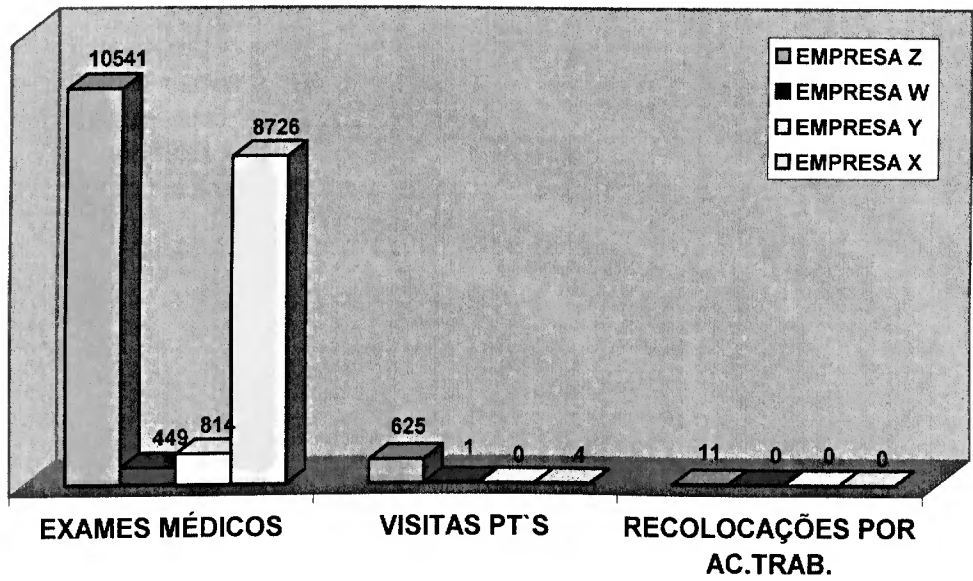


Figura 21

HIGIENE E SEGURANÇA

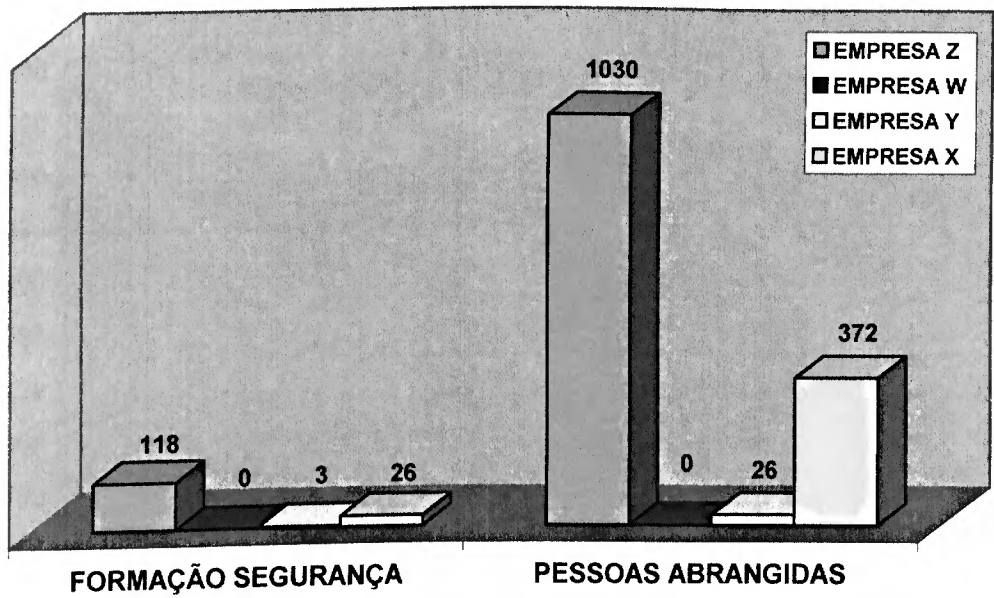


Figura 22

FORMAÇÃO PROFISSIONAL

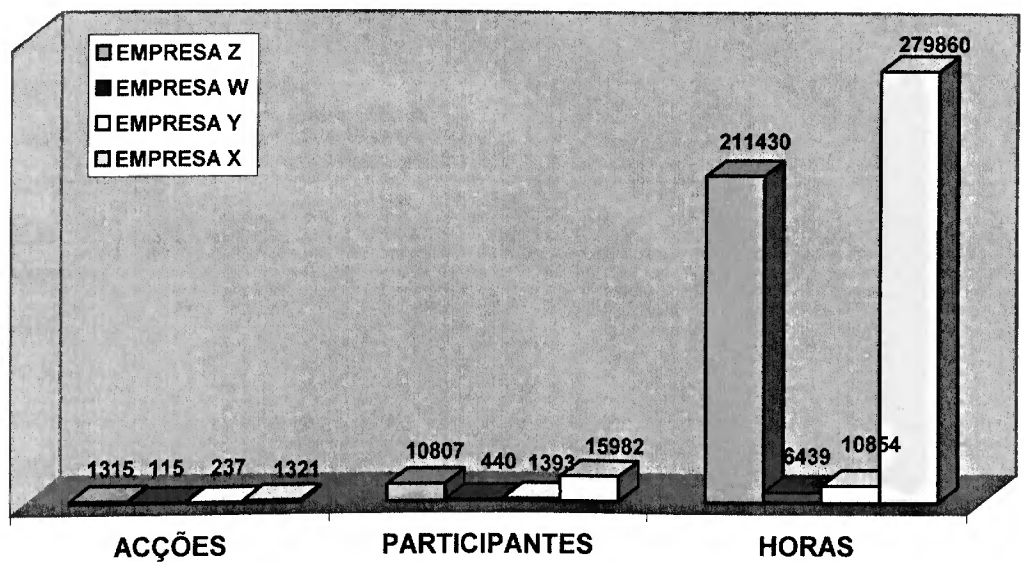


Figura 23

ENCARGOS (EM CONTOS)

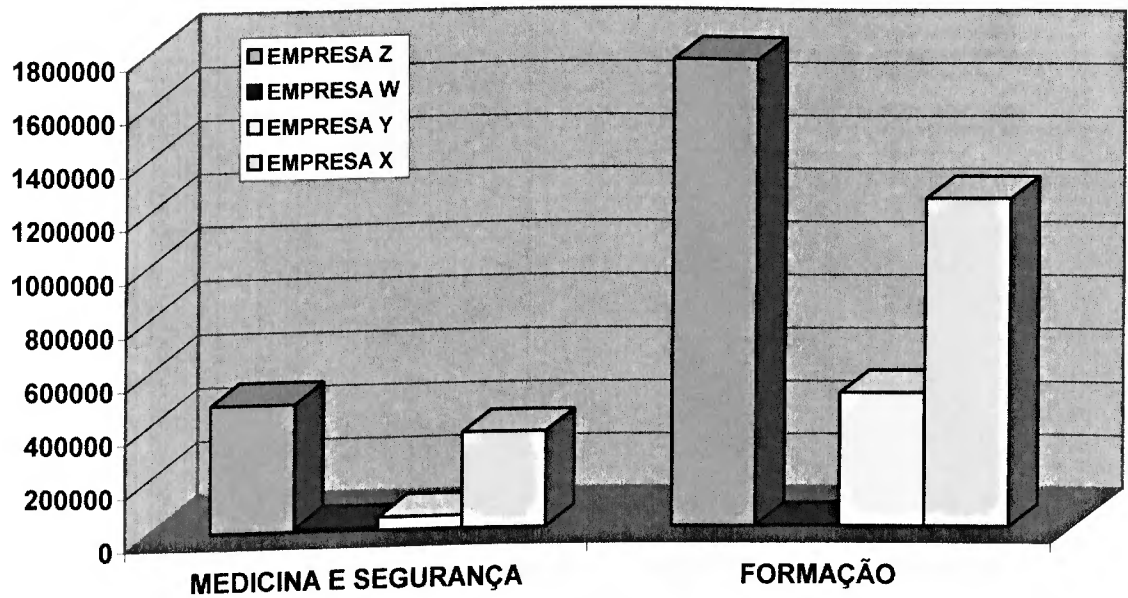


Figura 24

ENCARGOS SUPORTADOS PELA EMPRESA

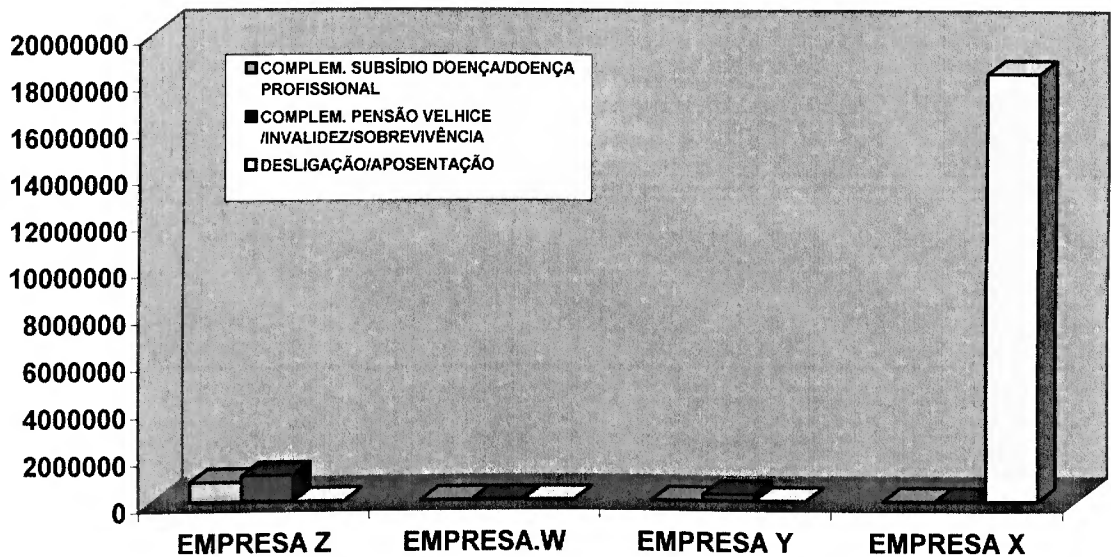


Figura 25

ENCARGOS NÃO ADMINISTRADOS PELA EMPRESA

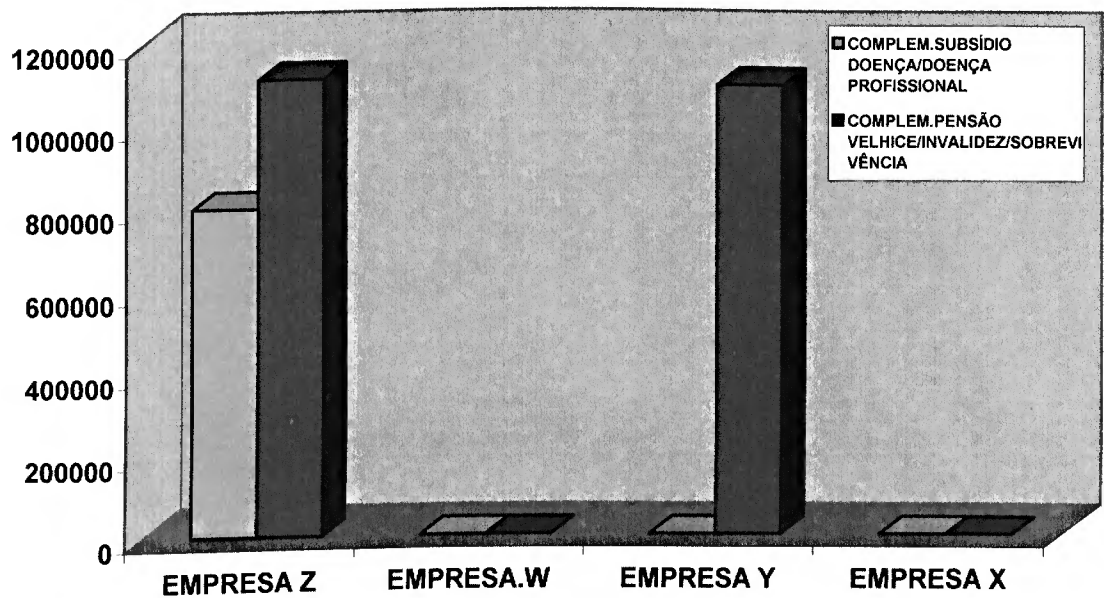


Figura 26

PRESTAÇÕES DE ACÇÃO SOCIAL (EM CONTOS)

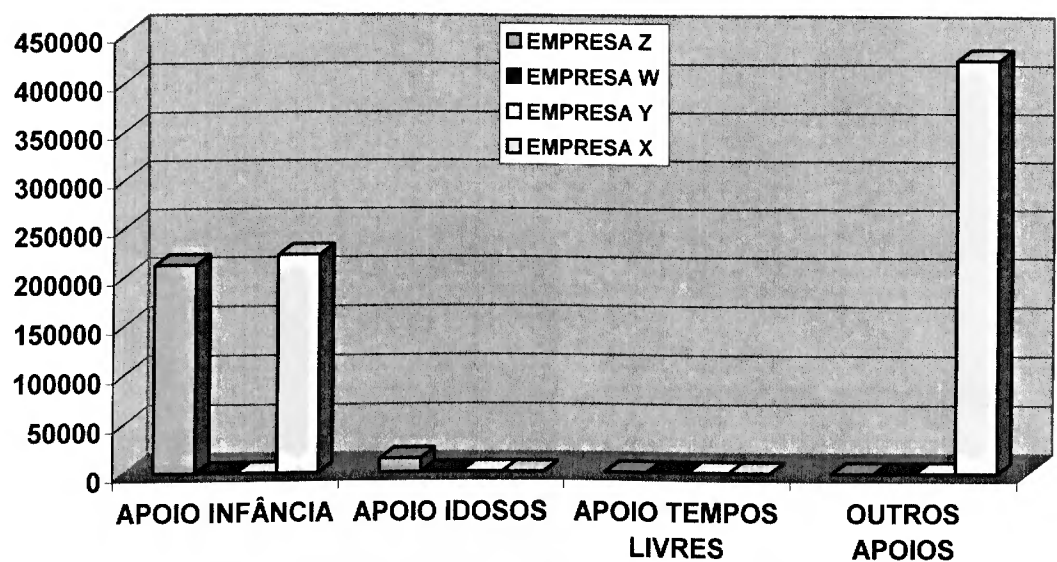


Figura 27

OUTRAS MODALIDADES DE APOIO SOCIAL

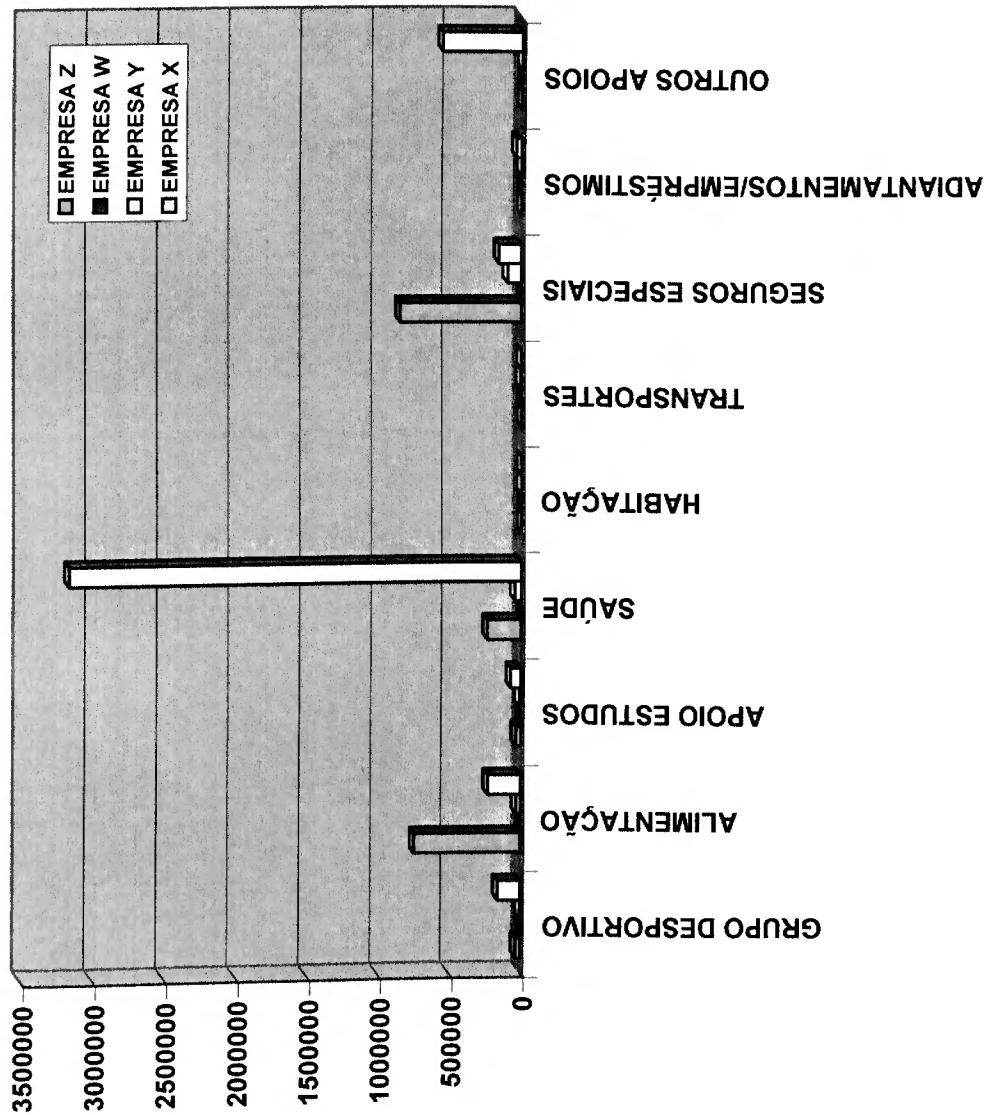


Figura 28

ANEXO 6

PROJECTO P.A.A.T. - BREVE DESCRIÇÃO

PRÁTICAS NACIONAIS DE COESÃO SOCIAL

CTT, CORREIOS DE PORTUGAL

Os problemas de consumo excessivo de álcool e drogas afectam cerca de 10% dos trabalhadores de qualquer empresa, estando largamente divulgados programas de reabilitação destes trabalhadores.

Os CTT empregam cerca de 16 500 pessoas, distribuídas por todo o território nacional e inseridas num país que é o maior consumidor, "*per capita*", de bebidas alcoólicas da Europa e do mundo.

Conscientes desta realidade, a Administração dos CTT aprovou, em Abril de 1997, a implementação de um Programa de Apoio e Assistência aos seus trabalhadores com problemas no âmbito da toxicodependência e do álcool.

Este Programa (PAAT) caracteriza-se pelos seguintes aspectos:

1. Definição de uma política sobre o consumo de álcool nos locais de trabalho e durante o tempo de serviço. Quantidades permitidas e atitude perante o consumo excessivo de álcool e consumo de drogas. Informação aos trabalhadores sobre os malefícios do álcool e consumo de drogas. Informação aos trabalhadores sobre os malefícios do álcool quando bebido em excesso, de drogas e de medicamentos, tomados sem receita médica. Características do Programa. Confidencialidade.
2. Acções de informação e de prevenção para trabalhadores e chefias;
 - aquilo que se pretende;
 - como confrontar e referenciar.
3. Auto-referência de trabalhadores com problemas. Referência por colegas, estruturas sindicais e chefias, referência de quadros intermédios e superiores;
4. Trabalho baseado em recursos humanos dos CTT, após formação. Dos 151 trabalhadores referidos até agora, 43% foram abordados exclusivamente por pessoal dos CTT, 41% foram enviados para consulta médica, 6% foram internados para desintoxicação e destes, 5 tiveram internamento com incidência psicoterapêutica (Crato, Crac e Cral).
5. Abordagem familiar no tratamento e referência dos resultados à chefia do trabalhador, ou a um colega com autoridade, influência e afecto sobre ele (co-responsável pelo tratamento). Recurso a consentimentos informados.
6. Os trabalhadores e as estruturas sindicais da empresa têm sido permanentemente ouvidos sobre o assunto, e solicitados comentários e sugestões.

O autor analisou o conteúdo das acções feitas até agora, características dos trabalhadores referenciados e resultados para eles e para a empresa.

Foram feitos relatos de casos típicos em que foram possíveis acções contra a exclusão social e familiar de trabalhadores.

Prof. Doutor Domingos Neto
Psiquiatra, Consultor



ERRATA

Onde se lê:

Boletim CSE nº.....

Jespersen e Kolind, 2000:1 (pág.34)

Warwick, 2000:23-25 (pág.86)

Deve ler-se:

RSE Portugal, Boletim CSE nº.....

NELSON e ZADEK 2000:1
(Introdução de Jespersen e Kolind)

WARWICK BUSINESS SCHOOL,
2000:23-25 – Artigo de John
Browne

Bibliografia

APOLINÁRIO J. M. (1992), *Balanço Social de Empresa*, Revista DIRIGIR nº 22, Coleção Instituto do Emprego e Formação Profissional, Lisboa.

BEGG I. E MAYES D., (1992), *Uma Nova Estratégia para a Coesão Económica e Social após 1992*, Coleção Estudos e Documentação, Parlamento Europeu, Luxemburgo.

CARVALHO J., (2000), *Prioridades e Resultados da Presidência do Conselho da UE*, Europa Novas Fronteiras, Edição do Centro de Informação Europeia Jacques Delors, Lisboa.

COSTA A., (2001), *Exclusões Sociais*, Cadernos Democráticos, Gradiva, Lisboa.

LIMA M., OLIVEIRA L. e CARVALHO H., (1996), *Empresas Certificadas: Análise das Práticas de Coesão Social*, Relatório Final, ISCTE/Dinâmia, Lisboa.

MINTZBERG H., SIMONS R. e BASU K., (2002), *Beyond Selfishness*, Working Draft, www.henrymintzberg.com.

NELSON, J. e ZADEK S., (2000), *Partnership Alchemy, New Social Partnerships in Europe*, The Copenhagen Centre, Copenhaga.

PARREIRA A. e PERNAS G., (1998), *Binómio Qualidade/Responsabilidade Social*, Relatório Preliminar, ULHT e RPECS, Lisboa.

PINHEIRO A., (1999) *A responsabilidade social na perspectiva da eficácia das organizações: consequências para a gestão da imagem institucional*, Tese de Mestrado, ISCTE, Lisboa.

RELVAS M. e PINHEIRO N., (2000), *Exclusão na História – Actas do Colóquio Internacional sobre Exclusão Social*, Celta Editora, Oeiras.

RODRIGUES M. (2000), *A Estratégia de Lisboa – das Políticas Europeias às Políticas Nacionais*, Europa Novas Fronteiras, Edição do Centro de Informação Europeia Jacques Delors, Lisboa.

XIBERRAS M., (1993), *As Teorias da Exclusão*, Epistemologia e Sociedade, Instituto Piaget, Lisboa.

AEP (Associação Empresarial de Portugal), (2001), *Uma nova ambição para Portugal*, Porto.

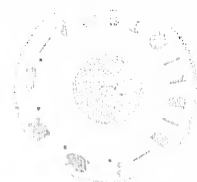
BUSINESS LEADER'S INPUT, (2000), *For an Entrepreneurial and Inclusive Europe*, Lisboa.

CNAIV (Comissão Nacional para o Ano Internacional dos Voluntários), (2001), *O Voluntariado e as Empresas*, Lisboa.

EBNSC e UE, (2000), *For Sustainable Growth and Human Progress – Proposals for Action*, Bruxelas.

EBNSC e UE, (2000), *Unity in Diversity*, Bruxelas.

EBNSC e UE, (2000), *CSREurope – The Business Network for Corporate Social Responsibility*, Bruxelas.



IESE, Fundación Entorno e PricewaterhouseCoopers, (2002) *Code of Governance for Sustainable Business*, Barcelona.

ONU, (1999), *Direitos Humanos e Serviço Social*, ISSS – Departamento Editorial, Lisboa.

RSE PORTUGAL, (1998-2001), *Boletim Coesão Social das Empresas*, números 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, Lisboa.

UE e Org. Empresariais, (1995), *Declaração Europeia das Empresas contra a Exclusão Social*, Bruxelas.

UE e Org. Empresariais, (2001), *Livro Verde - Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas (Síntese)*, Edição DGI – Direcção Geral da Indústria, Lisboa.

WARWICK Business School e FINANCIAL TIMES Prentice Hall, (2000), *Visions of Ethical Business*, 3º Vision Paper, Bath, England.